www.netjen.com.br
ISSN 2595-8410

Quarta-feira,
26 de agosto de 2026

Ano XXII - Nº 5.654

Empresas & Negócios

Empresas & Negócios do AGRO
agronegocio@netjen.com.br
Nesta edição temos um Suplemento de Agronegócio que aborda os principais assuntos do setor.

DO ZERO À ADOÇÃO TECH

O QUE O CICLO COMPLETO DE UM PRODUTO ENSINA SOBRE IMPLANTAÇÃO ALÉM DO ESCOPO DO PROJETO

Leia na página 8

Fusões e aquisições

Transformar internacionalização em estratégia de crescimento

Durante muitos anos, a internacionalização de empresas brasileiras foi tratada como um movimento restrito a grandes grupos econômicos, com capacidade financeira e operacional para competir fora do país.

Freepik

Porém, o avanço das fusões e aquisições (M&A) tem mostrado uma mudança significativa nesse cenário. Dados da KPMG mostra que o mercado brasileiro registrou 1.581 operações no quarto trimestre de 2025, em um levantamento que analisou 43 setores da economia. O destaque ficou para o segmento de tecnologia, refletindo não apenas o amadurecimento do ecossistema de inovação do país, mas também uma movimentação cada vez mais estratégica das empresas brasileiras em busca de expansão e competitividade internacional.

O país reúne fatores difíceis de encontrar simultaneamente em outros mercados, como escala econômica, diversidade setorial, capacidade de consumo e um ambiente empresarial cada vez mais profissionalizado. Soma-se a isso o amadurecimento do ecossistema de investimentos, com crescimento relevante da atuação de fundos de private equity, venture capital e investidores internacionais interessados em utilizar o Brasil como plataforma para expansão regional.

Setores que lideram

Esse movimento ganha força especialmente em setores ligados à tecnologia, serviços financeiros, infraestrutura, energia e agronegócio, segmentos nos quais o Brasil já possui escala, competitividade e capacidade de atrair capital estrangeiro. Mesmo diante de ciclos de instabilidade econômica global, o país continua despertando interesse de investidores internacionais principalmente pela percepção de que há oportunidades estruturais no longo prazo.

O investidor estrangeiro não olha apenas para o cenário imediato, ele avalia potencial de crescimento, capacidade de consolidação setorial e a possibilidade de capturar eficiência operacional em mercados ainda em transformação. Nesse contexto, empresas brasileiras passaram a ocupar uma posição mais estratégica dentro da dinâmica global de investimentos.

> “Em operações internacionais é necessário conectar diferentes mercados, legislações e estruturas operacionais sem comprometer a eficiência, governança e prazo de execução.

Outro fator que acelerou essa transformação foi o crescimento do venture capital no país. O avanço desse mercado trouxe, além de recursos financeiros, maior disciplina operacional, fortalecimento de governança e uma cultura empresarial mais preparada para escalar internacionalmente. Startups e empresas de médio porte passaram a operar com estruturas mais sofisticadas, alinhadas às exigências de investidores globais e de operações cross-border.

Desafios globais

Entretanto, muitas empresas brasileiras subestimam a complexidade operacional envolvida em uma expansão multinacional. Questões tributárias, compliance internacional, integração de processos, contratação em diferentes jurisdições e adaptação regulatória continuam sendo gargalos importantes.

É justamente nesse ponto que muitas operações fracassam, não durante a negociação, mas após sua conclusão. O sucesso de uma aquisição internacional depende diretamente da capacidade de integrar estruturas, adaptar operações e criar bases sustentáveis para o crescimento futuro.

O desafio se torna ainda maior em operações carve-out ou spin-off, nas quais empresas precisam estruturar rapidamente novas entidades, tecnologias e operações independentes. Em cenários cross-border, a velocidade de execução precisa caminhar ao lado da previsibilidade operacional e isso exige experiência prática, conhecimento e capacidade de coordenação global.

É nesse contexto que o papel de consultorias especializadas ganha relevância estratégica. Em operações internacionais é necessário conectar diferentes mercados, legislações e estruturas operacionais sem comprometer a eficiência, governança e prazo de execução.

O mercado brasileiro de M&A ainda deve passar por um novo ciclo de amadurecimento nos próximos anos, impulsionado pela estabilização gradual de fatores macroeconômicos e pelo avanço da transformação digital em diversos setores. Ao mesmo tempo, empresas brasileiras tendem a utilizar cada vez mais operações estratégicas como ferramenta para acelerar inovação, expansão e competitividade internacional. E vencer nesse ambiente depende menos da capacidade de assumir riscos e mais da habilidade em transformar complexidade em execução eficiente.

(Fonte: Mike Morroni é Chief Revenue Officer e Renato Halt é Presidente de Business Transformation Outsourcing (BTO) na H&CO, empresa multinacional de consultoria global, tecnologia e terceirização de serviços profissionais).

Segurança e transparência: os novos pilares na governança do varejo

Durante muito tempo, falar em governança corporativa no varejo significava, principalmente, discutir controles financeiros, compliance, auditoria e cumprimento de normas.

Conectividade híbrida: por que um único link já não basta?

Para muitas empresas, a resposta já não está apenas na indisponibilidade da internet. Está na interrupção de sistemas, na parada da operação, no atraso de entregas e no impacto sobre a experiência do cliente.

Por que projetos de IA agêntica começam a fracassar antes mesmo de chegar à produção?

Segundo o Gartner, custo alto, falta de valor comprovado e riscos mal geridos lideram os cancelamentos.

A IA pode "roubar" clientes das marcas?

Se antes as marcas investiam pesado em aplicativos próprios, programas de fidelidade, atendimento personalizado e experiências imersivas para conhecer melhor o consumidor e garantir sua recorrência, hoje a inteligência artificial coloca um novo personagem no meio dessa equação: o agente autônomo, capaz de pesquisar, comparar e, cada vez mais, comprar pelo cliente.

Para informações sobre o
MERCADO FINANCEIRO
faça a leitura do
QR Code com seu celular

Negócios em Pauta

AI/Marvee

ACCURA Ensina promove curso sobre extração medicinal de Cannabis em São Paulo

Transformar conhecimento acumulado no cotidiano de uma associação de pacientes em formação acessível, técnica e responsável. Essa é a proposta da ACCURA Ensina, escola que realiza, nos dias 29 e 30 de agosto de 2026, o curso híbrido “Extração medicinal de Cannabis: aprenda o Método ACCURA”. A formação será conduzida por Felipe de Castro, diretor de Pesquisa e Desenvolvimento da Associação ACCURA, diretor pedagógico e professor da ACCURA Ensina. O encontro integra a sétima edição do projeto ACCURA Recebe e terá 18 horas de conteúdo, distribuídas entre sábado e domingo, das 9h às 18h (https://accura.org.br/produto/accura-recebe-felipe-de-castro-com-o-tema-extracao-medicinal-de-cannabis-aprenda-o-metodo-accura/).

Leia a coluna completa na página 3

News@TI

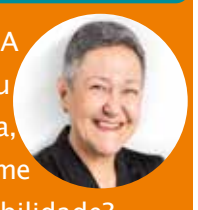
PhonlamaiPhotos_images_CANVA

6º Energy Storage Brasil coloca investimentos e regulação em debate em São Paulo

@ A viabilidade financeira dos projetos de armazenamento de energia e a definição de regras para o funcionamento desse mercado estarão no centro da 6ª edição do Energy Storage Brasil, que será realizada em São Paulo. A data do encontro ainda será confirmada pela organização. Promovido pelo Grupo FRG Mídias & Eventos, o congresso pretende aproximar fabricantes de tecnologia, empresas do setor elétrico, bancos, fundos de investimento, desenvolvedores de projetos, agentes reguladores e representantes da indústria. A escolha de São Paulo leva em consideração a concentração dos centros de decisão e das empresas que atuam nos mercados de energia, tecnologia e infraestrutura. A programação terá 16 painéis dedicados às diferentes etapas necessárias para transformar sistemas de armazenamento em empreendimentos comercialmente viáveis (saopaulo.energystoragebrasil.com/offers).

Leia a coluna completa na página 2

A Mente do Cliente



Quando a IA responde ou age sozinha, quem assume a responsabilidade?

Neiva Mendes

Leia na página 5

A Outra Sala

Não basta estar do lado certo da história

Ana Luisa Winckler

Leia na página 4

OPINIÃO

Gerenciando a Shadow AI

Patricia Leppert (*)

A Inteligência Artificial está se integrando ao cotidiano corporativo em um ritmo mais acelerado do que muitas empresas conseguem regulamentar.

Enquanto organizações investem em plataformas oficiais e constroem estruturas de governança, os funcionários já encontram suas próprias soluções.

Uma *recente pesquisa da TeamViewer* realizada em nove mercados, incluindo o Brasil, pela Sapio Research, revelou que 75% dos profissionais no mundo utilizam IA diariamente em suas atividades e 64% descrevem a experiência como positiva. Ou seja: a IA deixou de ser uma tecnologia emergente e hoje é parte essencial da forma como trabalhamos.

Seja para redigir e-mails com modelos de linguagem, analisar planilhas com assistentes inteligentes ou recorrer a ferramentas específicas para agilizar tarefas repetitivas, o uso não oficial de IA já é rotina.

Chamada de "Shadow AI" (ou *IA Invisível*, em português), esse movimento ocorre fora dos ambientes de TI aprovados, levantando preocupações sobre segurança e privacidade de dados. No entanto, enxergar a IA invisível apenas como risco é perder uma oportunidade estratégica.

A Inteligência Artificial expõe pontos de pressão no fluxo de trabalho. E em muitos casos, não se trata de desrespeito às políticas internas, mas de um sinal claro de que a tecnologia disponível não acompanha a velocidade e as exigências do trabalho moderno.

Empresas que entendem essa diferença estarão mais preparadas para elevar tanto a produtividade quanto a proteção da informação.

Funcionários não querem criar riscos

O debate em torno da IA invisível costuma assumir que os colaboradores estão deliberadamente burlando controles de segurança. Na prática, porém, a maioria busca apenas deseja concluir suas tarefas da forma mais rápida possível.

O trabalho se tornou mais complexo, o volume de informações cresce sem parar e a pressão por produtividade aumenta. É natural que os profissionais se aproximem de tecnologias que lhes permitem ganhar tempo e focar em atividades de maior valor.

Quase todos os entrevistados (97%) no relatório da TeamViewer afirmaram obter benefícios claros da IA no ambiente de trabalho, sendo a automação de tarefas repetitivas o mais reconhecido. Quando os funcionários recorrem constantemente a ferramentas externas, os líderes deveriam se perguntar o que esse comportamento revela sobre a organização. Não é necessariamente um ato de insubordinação, mas uma tentativa de resolver problemas imediatos com os recursos disponíveis.

Em vez de tratar cada caso apenas sob a ótica da segurança, as empresas podem enxergar a IA invisível como um mapa dos processos que se tornaram pesados e dos sistemas oficiais que já não dão suporte adequado. Esse mapeamento é valioso porque indica onde futuros investimentos terão maior impacto. Focar apenas em bloquear o uso não oficial é atacar o sintoma, e não a causa.

Proibições raramente resolvem

Embora compreensíveis do ponto de vista da governança, proibições generalizadas de plataformas públicas de IA dificilmente eliminam a demanda. Trabalhadores que percebem ganhos reais de produtividade certamente não deixarão de buscar alternativas apenas porque o acesso foi dificultado.

O resultado é que o uso não oficial se torna menos visível, criando um desafio maior para equipes de TI e segurança. Sem transparência, não é possível entender como a IA está sendo usada e tampouco ajustar a governança. A adoção de soluções aprovadas cresce quando as ferramentas corporativas oferecem a mesma praticidade das versões de consumo, somada aos controles de segurança e conformidade necessários.

Gerenciar a IA invisível exige mais do que barreiras técnicas: é preciso construir confiança, oferecendo orientação clara e acesso a ferramentas oficiais que realmente apoiem o modo como as pessoas trabalham.

Governança deve impulsionar inovação

Uma gestão eficaz cria condições para que os funcionários inovem com segurança, sem comprometer dados sensíveis. Nem todo uso de IA representa o mesmo nível de risco. É necessário aplicar controles proporcionais, reforçando a proteção em casos que envolvem informações confidenciais, decisões automatizadas ou processos críticos, mas evitando barreiras desnecessárias em usos de baixo risco.

Organizações maduras já integram a governança de IA às práticas de gestão de risco, segurança e compliance, em vez de tratá-la como disciplina isolada.

O relatório TeamViewer mostrou ainda que os funcionários buscam exatamente esse equilíbrio: 73% afirmam confiar mais em sistemas de IA que explicam claramente suas ações e 70% se sentem confortáveis em permitir que a IA execute tarefas, desde que possam intervir quando necessário. Transparência e supervisão humana são fundamentais para construir confiança. Isso significa ir além de políticas estáticas e adotar estruturas de governança dinâmicas que evoluam junto com a tecnologia.

Os colaboradores precisam de diretrizes claras sobre quais ferramentas são aprovadas e quais informações podem ser compartilhadas com segurança. Educação é tão importante quanto tecnologia. Muitos funcionários querem usar IA de forma responsável, mas não sabem exatamente quais são as expectativas da empresa. Treinamentos práticos ajudam a reduzir riscos e diminuem a tentação de recorrer a soluções externas.

Segurança deve andar junto com produtividade

Há muito tempo se assume que segurança mais rígida implica restrições maiores. Na prática, as estratégias mais eficazes são aquelas que se moldam ao modo como as pessoas já trabalham.

Quando as ferramentas oficiais são intuitivas e se encaixam naturalmente nos fluxos de trabalho, a adesão cresce. A segurança passa a ser parte da experiência do colaborador, oferecendo visibilidade às organizações sem comprometer a confiança dos usuários.

As empresas que mais prosperarão não serão as que eliminarem toda forma de IA invisível, mas aquelas que aprenderem com ela. O comportamento das equipes é um dos indicadores mais claros de onde processos, tecnologia e governança ficaram para trás.

Em última análise, a IA invisível é tanto um desafio de liderança quanto de governança. Companhias que responderem com orientação clara, soluções confiáveis e políticas baseadas em risco estarão mais bem posicionadas para transformar a adoção generalizada de IA em valor sustentável para os negócios, preservando segurança, conformidade e confiança dos clientes.

(*) Gerente de Equipe de Confiança e Segurança do Cliente na TeamViewer.

Banco Central Europeu preocupado com a bolha de IA

As especulações sobre um possível estouro da bolha de investimentos em inteligência artificial costumem se concentrar em seus efeitos sobre empresas do Vale do Silício e de Wall Street.

THE UNITED STATES OF AMERICA
FEDERAL RESERVE SYSTEM
THIS NOTE IS LEGAL TENDER FOR ALL DEBTS, PUBLIC AND PRIVATE
Treasurer of the United States
SERIES 2006 A
Secretary of the Treasury
100
ONE HUNDRED DOLLARS
FRANKLIN

Vivaldo José Breternitz (*)

No entanto, na semana que passou, a *Reuters* divulgou um documento do Banco Central Europeu (BCE), dando conta que uma "correção de mercado", nome que dá ao eventual estouro da bolha, diante da euforia em torno da IA não apenas é altamente provável, como também pode trazer consequências de porte para quase todo o mundo.

O estudo traz duas visões sobre o tema: a primeira, chamada de "visão racional", sustenta que os investimentos tecnológicos sem precedentes se justificam pela "incerteza extrema" sobre os efeitos da tecnologia em desenvolvimento na produtividade. Como exemplo, em outubro de 2025, a fabricante de chips Nvidia alcançou a marca de US$ 5 trilhões em valor de mercado apenas pela possibilidade de um salto quantitativo nas capacidades da IA. Caso isso se concretize, a empresa seria vista como a fornecedora essencial da corrida do ouro da inteligência artificial, embora esse "filão" ainda não tenha se materializado.

Prevalecendo essa visão, "na pior hipótese, os investidores perdem o que aplicaram", diz o BCE. "Mas, na melhor, os ganhos são enormes e dificilmente mensuráveis", o que faz aumentar o valor das empresas pioneiras.

A segunda é a "visão comportamental". Nesse caso, investidores excessivamente otimistas estariam se deixando levar pelo entusiasmo em torno da IA, ignorando tanto os riscos de perdas devastadoras quanto a possibilidade de ganhos inéditos, em favor de uma postura imediatista.

Caso esse excesso de confiança em novas tecnologias se dissipe, argumentam os autores, as perdas decorrentes de uma correção de mercado podem ser rápidas e severas, mais intensas do que no caso da visão racional.

Definir qual das duas visões prevalecerá é difícil, mas, em qualquer caso, o estudo conclui que ambas apontam para um ciclo de boom seguido de algum nível de correção, em algum momento futuro.

Segundo os autores, estouro da bolha de IA não seria apenas um problema americano, mas afetaria bancos, investidores e em casos extremos, a economia de países inteiros, inclusive do Brasil.

(*) Doutor em Ciências pela Universidade de São Paulo, é professor, consultor e diretor do Fórum Brasileiro de Internet das Coisas – vjnitz@gmail.com.

Com R$ 159 bilhões em projetos, data centers ampliam disputa por profissionais qualificados no Brasil

O Brasil reúne 38 gigawatts (GW) em pedidos de parecer de acesso à rede elétrica para data centers, segundo o Ministério de Minas e Energia (MME). Desse total, 7,1 GW correspondem a projetos estimados em R$ 159 bilhões. Os investimentos já começaram: o BNDES aprovou R$ 233,46 milhões para ampliar uma instalação em Fortaleza e R$ 232,5 milhões para desenvolver uma estrutura modular voltada a serviços de nuvem e inteligência artificial. A Pesquisa Global de Data Centers 2025, do Uptime Institute, mostra que 46% dos operadores têm dificuldade para contratar e 37% enfrentam problemas para reter profissionais.

A nova infraestrutura depende de engenheiros, eletricistas, técnicos em refrigeração e climatização, especialistas em redes, cibersegurança e gestores de operação. Parte desses profissionais atua com equipamentos importados, plataformas globais, testes de comissionamento, relatórios de incidentes e procedimentos de alta disponibilidade. Por conta disto, compreender uma orientação técnica ou discutir uma falha com o fabricante pode ser tão importante quanto dominar o equipamento.

Para Reginaldo Kaeneêne, CEO e fundador da KNN Idiomas, o inglês deixa de ser um

Foto_ Divulgação_freepik

item genérico do currículo e passa a integrar a rotina operacional. "Durante a implantação ou a manutenção de um data center, o profissional pode precisar explicar uma variação de temperatura, discutir a capacidade elétrica, acompanhar um teste ou relatar uma interrupção a uma equipe estrangeira. Falar inglês permite participar diretamente dessas decisões, sem depender o tempo todo de intermediários", afirma.

Em data centers, o inglês aparece antes mesmo de uma possível conversa com profissionais estrangeiros. Equipamentos de refrigeração, sistemas de energia, softwares de monitoramento e protocolos de segurança costumam chegar acompanhados de documentações produzidas por fabricantes internacionais. O idioma também pode ser necessário em auditorias, treinamentos, atualizações de sistemas e chamados técnicos que envolvem equipes instaladas em outros países.

Para Reginaldo, falar inglês pode reduzir barreiras em uma atividade na qual falhas precisam ser identificadas e comunicadas com rapidez. "Em uma operação que funciona 24 horas por dia, compreender uma orientação do fabricante ou explicar corretamente o que ocorreu pode fazer diferença na tomada de decisão. Um curso de inglês ajuda o profissional a desenvolver segurança para participar dessas interações e acompanhar as transformações de um setor fortemente conectado ao mercado internacional", explica.

News @ TI

ricardosouza@netjen.com.br

Agentic rApp as a Service

@ A Ericsson anunciou o lançamento de sua inovadora solução Agentic rApp como Serviço (rApp as a Service). Essa solução revolucionária, desenvolvida na plataforma da AWS, foi projetada para transformar o processo de otimização de redes, utilizando a IA Agentic para raciocínio e coordenação dos processos de otimização. Além disso, a solução apresenta uma interface de linguagem natural, baseada em IA Generativa, que permite às equipes das Operadoras de Telecomunicações (CSPs) conversarem com a rede (talk with the network) transformando linguagem natural em instruções para o sistema alimentado por IA Agentic. A solução de rApp aaS, já disponível no Marketplace da AWS, simplifica a implantação, escalabilidade, flexibilidade e controle de custos para as operadoras em suas jornadas rumo a Redes Autônomas (https://www.ericsson.com/en).

Quality Digital é líder em Analytics e IA

@ A Quality Digital foi reconhecida como líder em dois quadrantes do ISG Provider Lens® Advanced Analytics and AI Services 2025 para o Brasil, um dos estudos mais relevantes do mercado global na avaliação de fornecedores de serviços em dados, analytics e inteligência artificial. A companhia se destacou nas categorias Data Science and AI Services e Data and Analytics Modernization Services, que analisam a capacidade de transformar dados em decisões estratégicas e de modernizar arquiteturas analíticas em escala corporativa. O reconhecimento ocorre em um momento de mudança estrutural no mercado. Segundo o estudo produzido e divulgado pela TGT ISG no Brasil, em 28 de janeiro, empresas deixaram para trás a fase experimental da inteligência artificial e passaram a exigir impacto real em eficiência operacional, governança e resultados financeiros (https://conteudo.qualitydigital.global/leader-isg-provider-lens).

Empresas & Negócios

José Hamilton Mancuso (1936/2017) | **Laurinda Machado Lobato (1941-2021)** | **José Leonil Lobato (1939-2026)**

Responsável: **Lilian Mancuso**

Editorias
Economia: Nelson Tucci (nelson.tucci@netjen.com.br)
Mercado/Negócios/Tecnologia/Agronegócios/
Espaço empresarial: Ricardo Souza (ricardosouza@netjen.com.br);
Livros: Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br)
Comercial: comercial@netjen.com.br
Publicidade Legal: lilian@netjen.com.br

Webmaster/TI: Fabio Nader; *Editoração Eletrônica:* Ricardo Souza.
Revisão: Maria Cecília Camargo; *Serviço informativo:* Agências Brasil, Senado, Câmara, EBC, ANSA.

Artigos e colunas são de inteira responsabilidade de seus autores, que não recebem remuneração direta do jornal.

Colaboradores: Ana Luisa Winckler, Carol Olival, Claudia Lazzarotto, Denise Debiasi, Fabiana Monteiro, Geraldo Nunes, Heródoto Barbeiro e Neiva Mendes

ISSN 2595-8410

Jornal Empresas & Negócios Ltda
Administração, Publicidade e Redação: Rua Joel Jorge de Melo, 468, cj. 71 – Vila Mariana – São Paulo – SP – CEP.: 04128-080
Telefone: (11) 3106-4171 – E-mail: (netjen@netjen.com.br)
Site: (www.netjen.com.br). CNPJ: 05.687.343/0001-90
JUCESP, Nire 35218211731 (6/6/2003)
Matriculado no 3º Registro Civil de Pessoa Jurídica sob nº 103.

Bares e restaurantes no Simples devem optar pelo híbrido em setembro

Até 30 de novembro é possível mudar o regime

A Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel) recomenda aos empresários optantes pelo Simples Nacional, com vendas relevantes para Pessoas Jurídicas, que façam a opção pelo modelo híbrido de recolhimento do IBS e da CBS na janela de setembro. Diante das incertezas que ainda cercam a implementação da reforma tributária, esta é a alternativa que oferece mais segurança e preserva a liberdade de escolha das empresas – sublinha a entidade.

Além de permitir que os negócios iniciem sua adaptação ao novo sistema tributário, essa opção preserva a possibilidade de revisão da decisão. As regras atuais permitem que o empresário faça a opção em setembro e, caso conclua posteriormente que ela não é adequada à realidade do seu negócio, possa desistir até 30 de novembro.

Kristina Paukshtite_Pexels_CANVA

A recomendação é especialmente importante para empresas que atendem outras empresas, já que o novo sistema amplia a relevância dos créditos tributários ao longo das cadeias produtivas. "Em um ambiente de transição, estar preparado para operar dentro dessa lógica pode representar uma vantagem competitiva e comercial importante", destaca a associação.

O setor de alimentação fora do lar conquistou uma importante vitória durante a tramitação da reforma. A mobilização liderada pela Abrasel garantiu um tratamento tributário diferenciado para bares e restaurantes, com desconto de 40% na alíquota de referência dos novos tributos sobre o consumo, compatível com as características de um segmento intensivo em mão de obra e responsável pela geração de milhões de empregos em todo o país. Mas apesar desse avanço, ainda existem dúvidas sobre a aplicação prática da reforma tributária. Pesquisa da Abrasel mostra que quase dois terços dos empresários do setor não se sentem preparados para enfrentar a transição para o novo modelo tributário.

Série documental brasileira percorre o mundo atrás de novos futuros para a mineração

Gravado em dez países, "Um Futuro Possível" investiga experiências que ampliaram as possibilidades de territórios minerários por meio da ciência, da cultura, do turismo e da inovação. Um laboratório escondido sob quilômetros de rocha para tentar compreender alguns dos maiores mistérios do Universo. Uma antiga mina de carvão convertida em endereço de cultura, design e turismo. Cavernas de onde antes se extraía ardósia transformadas em um parque com tirolesas, pontes e percursos de aventura. Parece improvável que lugares tão diferentes façam parte de uma mesma história. É justamente atrás dessas conexões que Gustavo Roque, especialista em inovação e transição pós-mineração, viaja o mundo em "Um Futuro Possível", série documental brasileira idealizada por ele e coproduzida com a Dromedário Filmes.

A produção nasce da visão de Roque de contribuir para a discussão sobre o futuro dos territórios minerários e os diferentes caminhos que podem ser construídos a partir de seus legados. Com cinco episódios e filmagens em 16 locações de dez países, a série parte de uma pergunta que permeia toda a jornada: o que mais um território minerário pode ser? "O mais interessante é entender o que existe por trás dessas experiências. Não é simplesmente olhar para uma antiga mina e dizer que ela virou um parque, um laboratório ou um espaço cultural. Queremos entender como essa transformação foi pensada, quem participou dela e o que aquele território conseguiu aproveitar do que já tinha", explica ele.

Identidade não desaparece

Durante décadas, uma mina pode moldar a economia, a infraestrutura e até a identidade de uma cidade. Quando a atividade muda, diminui ou chega ao fim, nada disso desaparece junto com a última tonelada extraída. Ficam estradas, estruturas, conhecimento, paisagens, histórias e pessoas. A questão é o que fazer com tudo isso. A resposta, como a série documental pretende mostrar, pode estar onde menos se espera.

Para olhar o Universo, primeiro é preciso descer. Uma das primeiras experiências já registradas pela equipe está em Sudbury, no Canadá. Ali funciona o SNOLAB, um dos laboratórios subterrâneos de pesquisa mais profundos do mundo, instalado a cerca de dois quilômetros de profundidade, dentro da Creighton Mine, uma mina de níquel em operação. O laboratório reúne pesquisadores de instituições e países em diferentes frentes de pesquisa.

"Você começa falando de uma mina e, quando percebe, está falando de neutrinos, matéria escura e de pesquisas que tentam ajudar a entender a própria origem e o funcionamento do Universo. Essa convivência entre coisas aparentemente tão distantes é muito impressionante", diz o idealizador Roque, assinalando que, em Llechwedd, no norte do País de Gales, por exemplo, cavernas e estruturas subterrâneas, que fazem parte da história minerária da região, abrigam hoje experiências de aventura. Há circuitos instalados dentro da antiga mina, com tirolesas, pontes, obstáculos e percursos pelas cavernas.

A série documental segue ainda pelos Estados Unidos, Bélgica, Alemanha, Áustria, Polônia, República Tcheca, França e Inglaterra. A última etapa acontece no Brasil, onde quatro casos, distribuídos por três estados, entram na investigação. "O objetivo não é sugerir que exista uma fórmula capaz de transformar qualquer área minerária em laboratório, museu ou parque. Queremos inspirar e instigar novos caminhos, novas respostas", conclui.

As filmagens de "Um Futuro Possível" estão em andamento e o lançamento da série documental está previsto para o primeiro trimestre de 2027, quando as experiências reunidas ao longo dessa viagem ganharão uma mesma tela e, sobretudo, colocarão em perspectiva uma pergunta que permeia toda a produção: que outros futuros podem começar a ser imaginados hoje para os territórios minerários?

O papel do governo e da sociedade civil organizada na regulamentação da IA

Luciana Maselli (*)

O avanço crescente da Inteligência Artificial em múltiplos setores da sociedade impõe uma reflexão aprofundada sobre os marcos regulatórios necessários para garantir desenvolvimento e aplicação éticos, seguros e responsáveis. Os algoritmos influenciam hoje desde a moderação de conteúdos digitais até decisões administrativas, acesso a crédito, políticas públicas e oportunidades de trabalho. Nesse contexto, a governança da IA deixa de ser um debate somente técnico e passa a constituir uma questão central de democracia, direitos humanos e cidadania.

Sistemas de IA aprendem a partir de dados históricos. Em sociedades marcadas por desigualdades estruturais, esses dados frequentemente reproduzem padrões discriminatórios. Isso pode resultar em exclusão algorítmica, invisibilização de denúncias, reforço de estereótipos e ampliação de violências digitais, especialmente contra mulheres e crianças. Mais do que conter riscos, a regulação contribui para a confiança pública na tecnologia e no setor público. Por isso, cabe ao Estado assegurar que sistemas de IA estejam alinhados à Constituição, à proteção de direitos fundamentais, às políticas de igualdade e a princípios éticos e responsáveis.

A estratégia nacional propõe regular sistemas de alto risco para proteger direitos humanos e valores democráticos sem inviabilizar a inovação.

Entre as funções centrais do poder público destacam-se:

- Estabelecer critérios de avaliação de risco e impacto algorítmico;
- Exigir transparência e rastreabilidade de sistemas;
- Garantir supervisão humana em decisões automatizadas;
- Estruturar governança robusta de dados;
- Assegurar mecanismos de contestação acessíveis aos cidadãos e responsabilização pelas decisões automatizadas.

No entanto, a regulamentação da IA não pode ser construída apenas por governos e empresas. Organizações da sociedade civil desempenham função estratégica na produção de evidências, no monitoramento de impactos e na incidência legislativa. Essa participação é condição para evitar que normas sejam excessivamente técnicas ou capturadas por interesses econômicos.

Entre suas contribuições centrais estão:

- Produção de estudos independentes sobre impactos sociais da IA;
- Advocacy por direitos digitais e igualdade de gênero;
- Educação e letramento algorítmico e digital;
- Monitoramento das implementações;
- Denúncia de discriminações automatizadas.

A relevância da regulação não se limita à mitigação de riscos. Ela também cria condições estruturais para inovação responsável e sustentável. Normas claras reduzem incertezas jurídicas, aumentam a confiança institucional e estimulam investimentos tecnológicos alinhados ao interesse público. A direção do desenvolvimento da IA não é determinada apenas pela tecnologia, mas pelas escolhas institucionais e políticas que orientam seu uso. Regular a IA, portanto, não significa restringir o progresso tecnológico, mas moldá-lo de forma democrática, inclusiva e orientada por direitos. A governança da inteligência artificial é, em última instância, um projeto coletivo de sociedade. Seu sucesso dependerá da capacidade de articulação entre Estado, sociedade civil, academia e setor produtivo para garantir que a tecnologia sirva ao interesse público e não o contrário.

(*) Luciana Maselli é fundadora do ImpactAI, organização especializada em inteligências artificial aplicada.

Grana da Teka

A Teka (indústria têxtil) declara-se satisfeita com a conquista decisiva para trabalhadores que atuaram em suas operações nos estados de Santa Catarina e de São Paulo. O Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC) autorizou a liberação de aproximadamente R$ 18 milhões para dar início efetivo aos pagamentos previstos no acordo trabalhista coletivo homologado pela Justiça do Trabalho em novembro de 2025, modelo pioneiro construído pela atual gestão da companhia em cooperação com os Tribunais Regionais do Trabalho da 12ª e da 15ª Região (TRT-15/Campinas). A decisão, de 12 de agosto, encerra meses de bloqueios processuais e permite que os recursos, já depositados nos autos da Recuperação Judicial, sejam imediatamente transferidos para a Justiça do Trabalho.

Secovi, 80

A 23ª Convenção Secovi-SP, que celebra os 80 anos da entidade, será realizada no Milenium Centro de Convenções. O evento é reconhecido como um dos mais tradicionais e inovadores do setor imobiliário nacional e deve reunir empresários, executivos, especialistas, investidores, representantes do poder público e profissionais de diferentes elos da cadeia imobiliária. Nesta edição os temas em discussão incluem economia, segurança jurídica, reforma tributária, inteligência artificial, urbanismo, sustentabilidade, crédito, *funding* e habitação. Jorge Cury Neto, presidente, fará a abertura neste dia 26. O evento vai até dia 28, sexta.

Multa TikTok

A Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD) aplicou multas que somam R$ 153,7 milhões à *ByteDance Brasil Tecnologia*, responsável pela plataforma TikTok no país, por infrações ligadas a perfis de crianças e adolescentes. A sanção está publicada no Diário Oficial da União de terça-feira, 25. Além da multa, a autoridade determinou a eliminação dos dados pessoais de adolescentes entre 13 e 18 anos cadastrados na plataforma cuja indicação de representante legal não ocorra em até 60 dias úteis. De acordo com a ANPD, a empresa poderá obter redução de 25% no valor da multa caso renuncie ao direito de recorrer da decisão em primeira instância e pague o valor dentro do prazo previsto. Nessa hipótese, o montante a ser recolhido cairia para R$ 115,3 milhões (ABr).

Combate aéreo

Durante o Jubilee Air Show, show aéreo das Forças Armadas da Suécia, realizado no fim de semana passado, a Saab apresentou um modelo conceitual em escala real de um futuro sistema de combate aéreo não tripulado. Denominado A3-001, o conceito ilustra a possível evolução das capacidades aéreas de combate, nas quais plataformas tripuladas e não tripuladas operam de forma integrada como parte de um mesmo sistema. Peter Nilsson, chefe da unidade de negócios *Advanced Programs* da Saab, que trabalha em cooperação com o governo da Suécia, diz que a empresa se encontra bem posicionada para desenvolver a próxima geração de sistemas aéreos de combate, com base no Gripen e no GlobalEye.

MUNDO ESG

nelson.tucci@netjen.com.br

Mulheres/Proteção

A Universidade Federal do Paraná (UFPR) inaugura, no próximo dia 31, a Sala Lilás, um espaço da Ouvidoria da Mulher destinado ao atendimento e acolhimento de mulheres que tenham vivenciado situações de violência de gênero no âmbito universitário. O espaço poderá ser utilizado pelas mulheres da comunidade universitária, incluindo servidoras, estudantes, trabalhadoras terceirizadas e usuárias dos serviços da instituição. O objetivo é oferecer um ambiente seguro, reservado, acolhedor e de escuta qualificada. Na ocasião haverá também o lançamento do Observatório de Violência de Gênero nas Universidades. É dia 31 de agosto, às 18h, no Teatro da Reitoria à rua XV de Novembro, 1299 – Centro, Curitiba

Cafeicultura/Curso

Estão abertas as inscrições para o 1º Curso Presencial Fundamentos da Cafeicultura Canéfora (conilon e robusta) – do Campo à Xícara — Teoria e Prática, que será realizado de 20 a 22 de outubro, em Brasília e Planaltina (DF). A ação tem vagas limitadas e marca o início da Jornada Nacional de Formação em Café Canéfora, iniciativa vinculada ao Programa Nacional de Inovação e Integração da Cafeicultura Brasileira da Embrapa Café. O curso, gratuito, é realizado pela Embrapa Café em parceria com o Consórcio Pesquisa Café e a Embrapa Cerrados. Outras informações e inscrições: https://forms.gle/YuYiEE8nzj4XiJhq7. As vagas são limitadas.

3 T de Alimentos

O Fundo Social de Solidariedade (FSS) de Santos (SP) recebeu a doação de três toneladas de alimentos não perecíveis, que contribuirão para o atendimento a mais de 100 entidades assistenciais cadastradas. Os produtos foram arrecadados durante o show da turnê Dominguinhos, realizado no último dia 15, no Santos Convention Center. A iniciativa foi das empresas Terminal Eventos e HJR, por meio da modalidade de ingresso solidário. A expectativa é ampliar a parceria para outras produções realizadas pelas empresas, transformando eventos em oportunidades de mobilização social e contribuindo para o trabalho desenvolvido pelo Fundo Social.

Engajamento Social

Outra contribuição foi realizada neste mês pela Brasil Terminal Portuário (BTP), parceira do FSS. No último dia 14, a empresa doou 100 cestas básicas arrecadadas durante sua campanha solidária de inverno. "Cada resultado mostra que estamos no caminho certo ao promover o engajamento social desde o início das nossas operações no Porto de Santos", destacou Paula Bertelli, gerente de Comunicação, Marketing e Responsabilidade Social da BTP. Outras doações podem ser entregues diretamente na Avenida Conselheiro Nébias, 388, Santos.

A Outra Sala

Ana Luisa Winckler

Não basta estar do lado certo da história

Em novembro de 2019, viajei para Cape Town com outras 27 mulheres executivas. Éramos 28 mulheres na KES Trek W, uma imersão em inovação, tecnologia, cultura, liderança e história.

Guardo uma gratidão enorme por aquelas mulheres. Parte do que trouxe dessa viagem nasceu também das conversas, diferenças e perguntas que compartilhamos pelo caminho.

Fomos para olhar o futuro.

Mas a África do Sul nos obrigou a olhar também para aquilo que o passado deixa quando oficialmente termina.

Cape Town encanta e desconcerta. O mar, a montanha, as cores, a diversidade. E, convivendo com tudo isso, as cicatrizes de uma sociedade que transformou diferença em hierarquia, preconceito em legislação e segregação em estrutura.

Conhecemos projetos de inovação social e tecnologia, iniciativas comunitárias e novas respostas para problemas complexos. Mas mergulhamos também na história do apartheid.

E uma coisa ficou evidente para mim: **leis podem mudar rapidamente. Estruturas, não.**

Elas permanecem nas oportunidades, nas instituições, na distribuição de riqueza e nos lugares que algumas pessoas aprenderam que poderiam ocupar e outras aprenderam que não lhes pertenciam.

Foi nesse contexto que conheci **Wilhelm Verwoerd.**

Neto de Hendrik Verwoerd, primeiro-ministro da África do Sul e uma das principais figuras da arquitetura política do apartheid.

Wilhelm carregava um sobrenome pesado demais para ser apenas sobrenome.

Rompeu com a ideologia na qual havia sido criado, aproximou-se do ANC (Congresso Nacional Africano), trabalhou na Comissão da Verdade e Reconciliação e dedicou parte importante de sua trajetória à construção da paz. Por suas escolhas, chegou a ser considerado traidor pela própria família.

Sete anos depois, não consigo reproduzir exatamente as palavras daquela conversa.

Mas sei o que ficou em mim:

Transmitir ou transformar?

Talvez a pergunta tenha me atingido porque nós também estávamos falando sobre poder.

Éramos mulheres discutindo como romper estruturas que historicamente dificultaram nossa chegada aos lugares de decisão.

E aquela conversa acrescentou uma pergunta muito mais incômoda: **o que fazemos com as estruturas quando finalmente chegamos ao poder?**

Porque ocupar um lugar antes interditado não significa transformar a lógica daquele lugar. Podemos chegar à cadeira e reproduzir a mesa.

Uma mulher pode chegar ao topo e liderar pelos mesmos códigos que dificultaram sua chegada.

Uma empresa pode aumentar a diversidade de sua fotografia institucional sem alterar quem decide, quem ganha mais, quem recebe oportunidades e quem controla recursos.

Diversidade *pergunta quem entrou na sala.*

Inclusão *pergunta quem consegue falar quando entra.*

Transformação *exige perguntar*: **quem pode mudar as regras da sala?**

Talvez seja por isso que me lembrei de Wilhelm agora.

Estamos em 2026. Ano eleitoral no Brasil. E vivemos um mundo atravessado por guerras, nacionalismos, disputas identitárias, desinformação e erosão da confiança nas instituições.

Não me preocupa a divergência. Democracia precisa dela. Preocupa-me nossa crescente competência para transformar adversários em inimigos.

Quando uma posição passa a explicar uma pessoa inteira. Quando discordar deixa de significar combater uma ideia e passa a significar retirar do outro sua legitimidade.

Quando a raiva vira identidade. Quando o ressentimento é transmitido como patrimônio. Quando silenciar parece mais desejável do que convencer.

Transmitir ou transformar?

Não se trata de defender uma paz anestesiada.

Há injustiças diante das quais a indignação é necessária. Há direitos que precisam ser protegidos. Há momentos em que não se posicionar também é uma escolha.

A raiva pode denunciar, mobilizar, interromper o intolerável.

O problema começa quando deixa de ser energia para transformação e vira modelo de relação. Quando começamos a utilizar os mecanismos que condenamos para defender os valores que dizemos proteger.

E isso não é apenas um problema político.

É também um problema de negócios.

Organizações incapazes de sustentar divergência empobrecem decisões. Equipes em que discordar representa risco aprendem rapidamente a concordar com o chefe. Lideranças que tratam oposição como deslealdade produzem silêncio. Empresas que confundem diversidade com representação desperdiçam inteligência enquanto comemoram indicadores.

Culturas são sistemas de transmissão.

Um líder humilha e alguém aprende que dureza significa autoridade.

Uma executiva precisou esconder vulnerabilidade para sobreviver e ensina à próxima geração que emoção é fraqueza.

Uma organização recompensa disponibilidade absoluta e depois se surpreende com o esgotamento.

Ninguém precisa escrever essas regras.

Elas são transmitidas.

Famílias fazem isso. Empresas fazem isso. Países fazem isso.

Estruturas injustas não precisam apenas de pessoas que concordem com elas para sobreviver. Precisam de pessoas que continuem repetindo aquilo que receberam.

E talvez transformação comece justamente quando alguém interrompe essa cadeia.

Por isso a história de Wilhelm voltou para mim sete anos depois.

Não somos culpados por tudo aquilo que nos formou.

Mas, quando começamos a enxergar, surge outra coisa: **RESPONSABILIDADE.**

O que merece continuar através de mim?

O que precisa ser interrogado?

O que precisa ser transformado antes que eu entregue para quem vem depois?

E o que precisa terminar em mim para não continuar existindo através de mim?

Talvez essa seja uma pergunta para pessoas. Para líderes. Para empresas.

E, neste momento, para democracias inteiras.

Porque o futuro não é apenas aquilo que conseguimos construir.

É também aquilo que temos coragem de não continuar reproduzindo.

(*) - Psicóloga por formação e inconformada por vocação. Há mais de 25 anos atua na transformação de culturas organizacionais, desenvolvimento de lideranças e reinvenção de modelos que aproximem empresas das pessoas — e não o contrário. Já esteve à frente de áreas estratégicas de RH em grandes corporações nacionais e multinacionais, do chão de fábrica ao boardroom, do Norte ao Sul do Brasil.

Reforma tributária cria exigência de guarda duplicada de documentos fiscais por uma década

Romel Tolentino (*)

Desde 3 de agosto de 2026, nenhuma empresa do regime regular consegue emitir documento fiscal eletrônico sem preencher os campos do Imposto sobre Bens e Serviços (IBS) e da Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS), conforme comunicado do Comitê Gestor do IBS divulgado em julho de 2026. A atenção do mercado se concentrou na corrida para parametrizar sistemas antes do prazo, mas a validação das notas é apenas a parte visível de um movimento bem mais longo.

Cada documento emitido a partir de agora inaugura um acervo que precisará ser guardado, rastreado e defendido perante o Fisco por muitos anos, ao lado de todo o estoque documental do sistema tributário que está sendo substituído.

Esse é o aspecto da reforma que menos aparece nas discussões sobre alíquotas, créditos e split payment. Entre 2026 e 2033, o país vai operar dois modelos de tributação sobre o consumo ao mesmo tempo, e as empresas serão responsáveis por manter íntegra, acessível e auditável a documentação dos dois. O planejamento tributário da transição costuma ser tratado como um problema de cálculo, quando na prática ele é também, e talvez principalmente, um problema de gestão de documentos.

Dois sistemas tributários, um único acervo documental

O cronograma definido pela Emenda Constitucional nº 132, promulgada em 2023, e pela Lei Complementar nº 214, sancionada em 2025, prevê uma substituição gradual. Em 2026, IBS e CBS rodam em caráter de teste, com alíquota simbólica de 1% destacada nas notas sem recolhimento. Em 2027, a CBS entra em vigor de fato e substitui PIS e Cofins. Entre 2029 e 2032, o IBS cresce ano a ano enquanto ICMS e ISS encolhem na mesma proporção, até a extinção definitiva dos dois tributos em 2033.

Durante todo esse período, uma mesma operação de venda vai gerar registros vinculados a regimes diferentes, com regras de apuração, obrigações acessórias e lógicas de crédito distintas. A nota emitida em 2030, por exemplo, carregará simultaneamente informações de ICMS e de IBS, cada qual sujeita a uma esfera de fiscalização própria. O acervo fiscal da empresa deixa de ser uma série histórica linear e passa a ser um mosaico, no qual documentos de naturezas diferentes convivem e precisam ser recuperados segundo critérios que não são os mesmos.

Há ainda uma camada adicional de complexidade: os saldos credores de ICMS acumulados até 2032 poderão ser compensados ou ressarcidos ao longo dos anos seguintes, e a comprovação desses créditos depende integralmente da documentação de origem. Uma empresa que não conseguir localizar e apresentar as notas, os livros e as apurações que sustentam um crédito antigo, simplesmente perde o direito a ele, por mais legítimo que seja.

Prazos de guarda que se estendem para além de 2040

A régua básica de conservação de documentos fiscais no Brasil deriva do Código Tributário Nacional, que dá ao Fisco cinco anos para constituir o crédito tributário e outros cinco para cobrá-lo judicialmente. Na prática, isso significa que os registros do regime antigo continuarão exigíveis muito depois da extinção formal dos tributos. Um documento de ICMS emitido em 2032, último ano de vigência do imposto, permanece passível de fiscalização até meados da década de 2040 quando se consideram interrupções e suspensões de prazo.

O Ajuste SINIEF nº 2, publicado pelo Confaz em 2025, ampliou de cinco para 11 anos, ou 132 meses, o prazo de armazenamento dos arquivos XML de documentos fiscais eletrônicos como NF-e, NFC-e e CT-e. A mudança, em vigor desde maio de 2025, sinaliza uma tendência clara: à medida que a fiscalização se torna mais dependente de cruzamento eletrônico de dados, os prazos de guarda digital se alongam, porque o documento eletrônico é a própria matéria-prima da auditoria.

A empresa que opera a transição precisará manter, ao mesmo tempo, o acervo completo do regime antigo dentro dos seus prazos de decadência e prescrição, os XMLs de mais de uma década de operações e toda a documentação nova de IBS e CBS, que terá seus próprios ciclos de exigibilidade a partir de 2027. Não se trata de um pico temporário de volume, mas de um patamar permanente de complexidade que vai durar, no mínimo, até o início dos anos 2040.

O custo operacional de provar o passado

Segundo o relatório Doing Business Subnacional Brasil, publicado pelo Banco Mundial em 2021, as empresas no país gastam entre 1.483 e 1.501 horas por ano para preparar, declarar e pagar tributos, o tempo mais alto entre todas as economias avaliadas, contra cerca de 159 horas na média dos países da OCDE. Em grandes companhias, o esforço é ainda maior: a pesquisa Tax do Amanhã, divulgada pela Deloitte em 2023, estimou em 43.994 as horas anuais dedicadas à gestão tributária, incluindo obrigações acessórias, atendimento a fiscalizações e contencioso.

A promessa da reforma é reduzir esse fardo no longo prazo, e há boas razões para acreditar que reduzirá. O problema é o caminho até lá. Durante a transição, o esforço de conformidade não diminui, ele dobra, porque as equipes fiscais precisam apurar, declarar e arquivar sob duas lógicas simultâneas.

E boa parte desse esforço adicional é documental: localizar a nota certa na versão certa do leiaute, comprovar a escrituração de um período encerrado, reconstituir a trilha de um crédito que atravessou a mudança de regime.

A resposta a esse cenário passa por tratar o acervo fiscal com a mesma disciplina que se aplica ao caixa. Isso significa ter uma tabela de temporalidade viva, que reflita os prazos do regime antigo, os prazos ampliados dos documentos eletrônicos e as novas exigências de IBS e CBS, definindo o que guardar, por quanto tempo, em qual formato e quando descartar com segurança. Descartar no momento certo importa tanto quanto guardar, porque acervo sem critério de eliminação vira custo crescente e risco de LGPD.

Significa também garantir rastreabilidade de ponta a ponta. Cada documento, físico ou digital, precisa de cadeia de custódia registrada, indexação que permita localização em minutos e trilha de auditoria que comprove integridade ao longo dos anos.

Sistemas de gestão eletrônica de documentos, digitalização com validade legal nos termos do Decreto nº 10.278, publicado em 2020, e guarda terceirizada com controle de acesso deixam de ser conveniência operacional e passam a compor a defesa fiscal da companhia.

As empresas que estruturarem essa governança agora vão atravessar a década de transição com previsibilidade, transformando cada fiscalização em um procedimento de rotina, e não em uma operação de resgate. As que adiarem vão acumular, ano após ano, um passivo documental invisível no balanço, que só se revela quando um crédito milionário depende de uma nota que ninguém sabe onde está.

(*) Vice-Presidente Comercial para a América Latina da Access.

Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL
33º Subdistrito - Alto da Mooca
ILZETE VERDERAMO MARQUES - Oficial

Faço saber que os seguintes pretendentes apresentaram os documentos exigidos pelo Art. 1525, do Código Civil Atual Brasileiro e desejam se casar:

O pretendente: **LEONARDO PEREIRA DE SANTIS,** estado civil solteiro, filho de Jorge Reinaldo de Santis ede Irene Ernandes Pereira de Santis, residente e domiciliado em São Paulo - SP. A pretendente: **TAYNARA BARBOSA BEZERRA DA SILVA,** estado civil solteira, filha de Genival Bezerra da Silva e de Wilma Barbosa da Silva Bezerra, residente e domiciliada em São Paulo - SP.

O pretendente: **NEIL MCCAULEY GARCIA,** estado civil solteiro, filho de Daniel Antunes Garcia e de Vilma Maria de Medeiros, residente e domiciliado em São Paulo - SP. A pretendente: **ÍVINA REIS DE SOUZA,** estado civil solteira, filha de Aleson Costa Souza e de Ivone Pereira Reis, residente e domiciliada em São Paulo - SP.

O pretendente: **FELIPE DE OLIVEIRA SILVA,** estado civil solteiro, filho de José Gama da Silva e de Patricia Maria de Oliveira Silva, residente e domiciliado em São Paulo - SP. A pretendente: **JULIANA LETICIA PINHEIRO DOS SANTOS,** estado civil solteira, filha de Milton Pereira dos Santos e de Alexsandra Castro Pinheiro, residente e domiciliada em São Paulo - SP.

A pretendente: **LETÍCIA REYS SCARP,** estado civil divorciada, filha de José Ridino Scarp e de Silvia Buzzo Scarp, residente e domiciliada em São Paulo - SP. A pretendente: **ROBERTA VAIANO,** estado civil divorciada, filha de Armando Vaiano e de Theresinha Ribeiro Vaiano, residente e domiciliada em São Paulo - SP.

O pretendente: **LUCAS PASSOS DE ARAUJO JORGE,** estado civil solteiro, filho de Ricardo Augusto de Araujo Jorge e de Maria do Perpetuo Socorro Passos de Araujo Jorge, residente e domiciliado em São Paulo - SP. A pretendente: **RAFAELLA SOUZA RAMOS,** estado civil solteira, filha de Paulo Roberto Ramos e de Rossana Gomes Souza Ramos, residente e domiciliada em São Paulo - SP.

O pretendente: **DUYLIO OLIVEIRA COSTA,** estado civil solteiro, filho de Valdeci Ferreira Costa e de Margarida Maria Ferreira de Oliveira Costa, residente e domiciliado em São Paulo - SP. A pretendente: **ANA HELENA RANGEL DE ARAUJO,** estado civil solteira, filha de Luiz Marcelo de Araujo e de Ana Laura da Silva Rangel de Araujo, residente e domiciliada em São Paulo - SP.

O pretendente: **ROBERTO CARLOS DA ROCHA SILVA,** estado civil solteiro, filho de Vademir Bernardo Silva e de Creusa Alves da Rocha Silva, residente e domiciliado em São Paulo - SP. A pretendente: **VÂNIA LIMA DOS SANTOS,** estado civil solteira, filha de João Mario Lima dos Santos e de Ivani Gomes dos Santos, residente e domiciliada em São Paulo - SP.

A pretendente: **GABRIELLA LATTARULO ONOFRE,** estado civil solteira, filha de Marcos Jose Onofre e de Irma Lattarulo Onofre, residente e domiciliada em São Paulo - SP. A pretendente: **MAYARA FREITAS BELINI,** estado civil solteira, filha de Valter Rogerio Belini e de Marcia de Fátima Freitas Dos Santos, residente e domiciliada em São Paulo - SP.

O pretendente: **IRANI GUILLAUMON PEREIRA DA SILVA,** estado civil viúvo, filho de Irani Pereira da Silva e de Lisette Aparecida Guillaumon Pereira da Silva, residente e domiciliado em São Paulo - SP. A pretendente: **TULYPA DE FÁTIMA APARECIDA DE PAULA,** estado civil solteira, filha de Antonio de Paula e de Fatima Aparecida Ramos de Paula, residente e domiciliada em São Paulo - SP.

O pretendente: **PEDRO MAUZER GALLEGO,** estado civil divorciado, filho de Pedro Gallego e de Paulina Mauzer Gallego, residente e domiciliado em São Paulo - SP. A pretendente: **HELENA MARIA BENEVIDES BERNARDES,** estado civil solteira, filha de Altanir Augusto Bernardes e de Tania Maria Benevides Bernardes, residente e domiciliada em São Paulo - SP.

Se alguém souber de algum impedimento, oponha-se na forma da lei. Lavro o presente, para ser afixado no Oficial de Registro Civil e publicado na imprensa local Jornal Empresas & Negócios

Nova regra para uso da inteligência artificial na medicina entra em vigor

A partir desta quarta-feira, 26 de agosto, entra em vigor no Brasil a Resolução CFM nº 2.454/2026, que regulamenta o uso da inteligência artificial (IA) na medicina. A norma estabelece princípios e responsabilidades para a utilização dessas ferramentas na prática médica e determina um ponto central: a tecnologia pode auxiliar o profissional, mas não substituí-lo. A decisão final sobre diagnóstico, prognóstico e tratamento continua sendo do médico.

Para a Sociedade Brasileira de Cirurgia Plástica (SBCP), a regulamentação representa um marco importante diante da rápida incorporação de ferramentas de inteligência artificial à medicina e, particularmente, a uma especialidade em que análise de imagens, planejamento cirúrgico e acompanhamento dos pacientes têm papel relevante. "A inteligência artificial já faz parte da transformação da medicina e oferece possibilidades importantes também para a cirurgia plástica. A regulamentação é necessária para que esse avanço aconteça com critérios claros, segurança e responsabilidade. A tecnologia deve ampliar a capacidade do médico, nunca substituir seu julgamento, sua formação ou a relação com o paciente", afirma o Dr. Marcelo Sampaio, presidente da Sociedade Brasileira de Cirurgia Plástica.

A resolução permite que médicos utilizem sistemas de IA como apoio à decisão clínica, à gestão em saúde, à pesquisa científica e à educação médica continuada. A palavra final, entretanto, permanece com o profissional.

A norma também determina que o médico não delegue à inteligência artificial a comunicação de diagnóstico, prognóstico ou decisões terapêuticas ao paciente. Quando a participação da tecnologia no cuidado for relevante, o paciente deverá ser informado de maneira clara e acessível. "O cuidado médico envolve muito mais do que processar informações. Em uma cirurgia plástica, é preciso conhecer o paciente, avaliar suas condições de saúde, compreender suas expectativas, explicar riscos e possibilidades e tomar decisões individualizadas. Nenhum sistema de inteligência artificial substitui essa responsabilidade", ressalta Sampaio.

Representante comercial precisa ser um gerador de negócios, afirma especialista

Para o consultor Roberto Vilela, mudanças no comportamento do consumidor e nas relações comerciais exigem que profissionais ampliem sua atuação para prospectar, desenvolver mercados e construir valor para clientes e empresas

Quase 1 milhão de profissionais e empresas estão registrados no Brasil para atuar com representação comercial, categoria que, segundo dados do Conselho Federal dos Representantes Comerciais (Confere), movimenta cerca de 30% dos negócios realizados no país. Apesar do peso que tem na economia, a atividade passa por uma transformação: manter uma carteira, apresentar produtos e intermediar pedidos já não basta. Com clientes mais informados, maior oferta e relações comerciais cada vez mais dinâmicas, o representante precisa ampliar seu papel para identificar oportunidades, desenvolver mercados e gerar negócios.

Para o consultor empresarial e especialista em desenvolvimento de equipes comerciais Roberto Vilela, essa combinação exige uma mudança na forma como o profissional enxerga seu próprio papel. "O representante que espera o cliente pedir, apresenta o produto e fecha o pedido está olhando apenas para uma parte muito pequena do negócio.

Mungkhoodstudio's Images_CANVA

A oportunidade está em entender o que acontece antes, durante e depois da venda", afirma.

Isso significa deixar de atuar somente de forma reativa, esperando a demanda chegar, e passar a observar onde estão as oportunidades. A prospecção, por exemplo, deixa de ser uma atividade eventual para se tornar parte da rotina comercial. Da mesma forma, conhecer profundamente a carteira não significa apenas saber quem são os clientes, mas compreender seus desafios, identificar novas necessidades e enxergar possibilidades de crescimento.

Mais que vender, desenvolver mercado

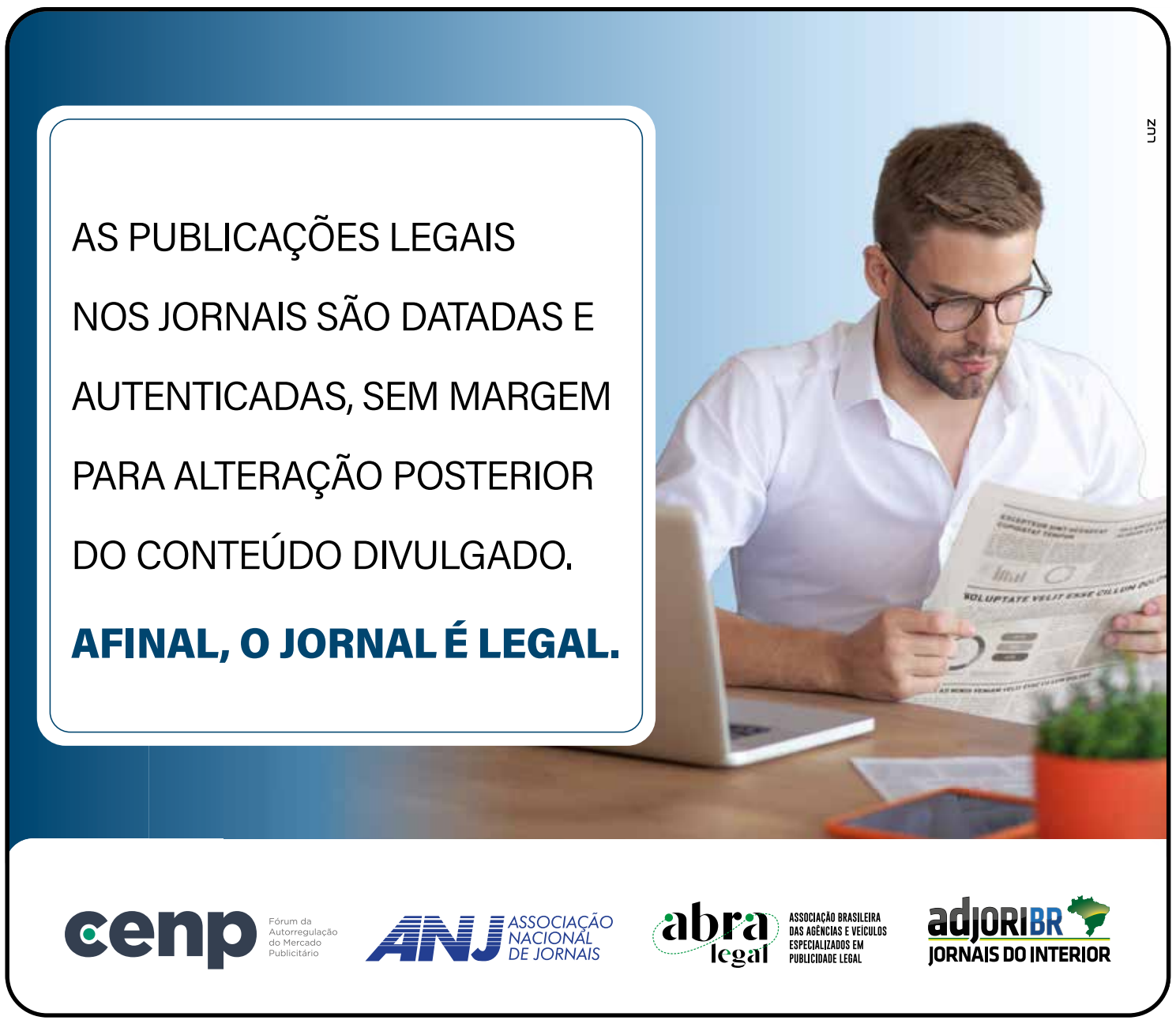
A atuação do representante também pode contribuir para ampliar mercados e aproximar empresas de novas oportunidades. Para isso, é necessário combinar conhecimento sobre os produtos e serviços representados com capacidade de leitura do mercado e compreensão sobre o negócio do cliente.

"Quem conhece apenas o próprio portfólio tende a enxergar oportunidades dentro daquilo que já vende. Quem conhece o mercado consegue perceber movimentos, necessidades e possibilidades que ainda não foram transformadas em negócio", explica Roberto.

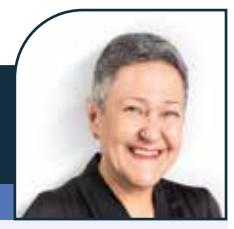
Essa mudança de postura também impacta a relação com a carteira. Em vez de concentrar esforços apenas nos clientes que já compram, o representante pode identificar possibilidades de ampliar o relacionamento, recuperar clientes inativos, prospectar novos compradores e encontrar aplicações diferentes para aquilo que representa.

Outro ponto importante é a qualidade do relacionamento. Com maior oferta e acesso facilitado à informação, o representante não pode depender apenas de preço, disponibilidade ou proximidade para manter sua relevância.

A construção de confiança passa pela capacidade de compreender o momento do cliente, acompanhar seus desafios e participar da busca por soluções. Assim, relacionamento deixa de ser apenas uma questão de frequência de contato e passa a estar ligado à capacidade de gerar valor em cada interação.


AS PUBLICAÇÕES LEGAIS
NOS JORNAIS SÃO DATADAS E
AUTENTICADAS, SEM MARGEM
PARA ALTERAÇÃO POSTERIOR
DO CONTEÚDO DIVULGADO.
AFINAL, O JORNAL É LEGAL.
LUZ
cenp Fórum da Autorregulação do Mercado Publicitário
ANJ ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNAIS
abra legal ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS AGÊNCIAS E VEÍCULOS ESPECIALIZADOS EM PUBLICIDADE LEGAL
adjoriBR JORNAIS DO INTERIOR

A Mente do Cliente



Neiva Mendes (*)

Quando a IA responde ou age sozinha, quem assume a responsabilidade?

Você já parou para pensar no que acontece quando uma inteligência artificial generativa responde a um cliente e ninguém confere o resultado desse contato? Ou quando uma IA agêntica não apenas responde, mas interpreta uma solicitação, consulta sistemas e executa uma ação?

Muitas empresas estão descobrindo que velocidade, sozinha, não resolve o atendimento.

Nos últimos dois anos, acompanhei de perto como organizações de diferentes tamanhos correram para implementar IA generativa em suas operações. A pressa era totalmente compreensível diante da necessidade de reduzir custos, responder mais rápido e oferecer uma experiência mais moderna. Entretanto, é imprescindível a compreensão de que tecnologia sem curadoria pode colocar uma resposta inadequada diante do cliente. No caso da IA agêntica, o risco pode ser ainda maior, porque o sistema não fica restrito à geração de texto.

A IA generativa produz conteúdo a partir de padrões. Já a IA agêntica pode organizar etapas, usar ferramentas, consultar sistemas e executar tarefas para alcançar um objetivo com supervisão limitada. Esses agentes de IA são sistemas capazes de realizar tarefas de forma autônoma, a partir de objetivos, regras e recursos definidos por pessoas.

Não significa que esses sistemas compreendam automaticamente o contexto regulatório, as políticas específicas da empresa ou as consequências de uma resposta ou ação inadequada. O NIST, órgão norte-americano de referência em tecnologia e padrões, chama de "confabulação", também conhecida como alucinação, o fenômeno em que um sistema apresenta conteúdo falso ou incorreto com aparente segurança.

Uma pesquisa da Deloitte, publicada em 2024, ouviu 2.770 líderes de negócios e tecnologia envolvidos em projetos de IA generativa, em 14 países. O levantamento mostrou que 36% apontaram a conformidade regulatória como uma barreira para ampliar o uso da tecnologia. Outros 30% relataram dificuldade para gerenciar riscos, e 29% citaram a falta de um modelo de governança. Apenas 16% afirmaram produzir relatórios regulares ao CFO sobre o valor gerado pelas iniciativas de IA.

Esses números ajudam a explicar por que a discussão não deve ser apenas tecnológica. O problema começa quando uma empresa automatiza uma etapa sem definir critérios para acompanhar, testar e corrigir o que está sendo automatizado.

Trabalho há mais de 40 anos com dados, análise e interpretação de informações. Vi empresas avançarem por tratar os dados com seriedade e também vi decisões ruins nascerem de informações mal interpretadas. A experiência me ensinou que ter dados não é o mesmo que saber transformá-los em decisão.

É nesse contexto que se revela a importância da curadoria. Ela não significa, necessariamente, que uma pessoa precise revisar cada resposta antes do envio. Significa definição bem clara de regras, validação de fontes, testes de sistema, acompanhamento de indicadores e encaminhamento de situações sensíveis para profissionais qualificados. Em uma IA agêntica, significa também delimitar quais sistemas o agente pode acessar, quais ações pode executar e em que momento precisa interromper o fluxo e chamar uma pessoa.

Quando uma empresa quer entender se sua IA está funcionando, o primeiro passo deve ser uma avaliação: quais respostas estão sendo geradas, onde surgem erros, quais tarefas estão sendo executadas e que situações exigem intervenção?

A IA generativa não é o problema. A IA agêntica também não. O problema é deixar qualquer sistema responder ou agir sem critérios, acompanhamento e responsabilidade definidos. Se você está implementando (ou já implementou) IA no atendimento, faça a pergunta certa: quem está verificando se ela está funcionando e quem pode interrompê-la quando necessário?

A tecnologia evolui rápido, mas saber quando confiar nela e quando questioná-la é uma competência que precisa ser construída. É isso que separa uma implementação que gera eficiência de outra que apenas transfere o custo para o futuro.

(*) - É uma das principais vozes no Brasil em Governança, Inovação e Inteligência Artificial Aplicada aos Negócios. É Business Partnership Manager no Grupo Ag Capital, Referência em Taxtech.

Edital de Citação Monitória. Edital de Citação de Paulo Sérgio Eirelli. Prazo:30 dias. Márcio Rogério Alves, Juiz de Direito da 4ªVC e Regional de Falências e Recuperações da Comarca de Três Lagoas (MS), na forma da lei, etc. Faz saber aos que virem o presente edital ou dele tomarem conhecimento que perante este Juízo e Cartório da 4ªVC e Regional de Falências e Recuperações, situado na Rua: Zuleide Perez Tabox, 1109, Edifício do Fórum Des. Gerval Bernadino de Souza Cep: 79601-100, Fone: (67) 3929-1700, Três Lagoas-MS – E-mail: trl-4civ@tjms.jus.br, tramitam os autos de Monitória, autuados sob o nº 0803344-14.2022.8.12.0021, que Sem Parar Instituição de Pagamento Ltda move contra Paulo Sérgio Penrussi Eirelli, nos quais foi deferida a expedição deste edital para citar Paulo Sérgio Perussi Eirelli, CNPJ 29478086000144, que se encontra(m) em lugar incerto e não sabido, para que fique(m) ciente(s) de todos conteúdo da petição inicial, a seguir (resumida): A requerida contratou os serviços da Requerente, para que seus veículos obtivessem passagem pelas praças de pedágio sem que fosse necessária sua parada. Durante a prestação de serviço, é facultada á requerida, a inclusão de outros veículos, bem como efetuar a substituição de Tags, independentemente dos que foram informados no momento da contratação. Ocorre que a Requerida não liquidou as faturas demonstradas no quadro abaixo: Fatura Venc. Valor: 2032716873 – 05/03/2020 – R$ 6.258,06; 2045574198 05/04/2020 – Valor inicial R$ 2.254,64 – valor pago R$ 408,60 – R$ 2.254,64; 2059852394 – 05/05/2020 – R$ 70,91. Com o acréscimo dos encargos contratualmente previstos e demonstrados na planilha anexa, totaliza o valor de R$ 15.975,82. Dá-se á presente o valor de R$ 15.975,82, e para que no prazo de 15 dias contados do transcurso do praz deste edital, pague a importância de R$ 15.975,82, acrescido de juros, correção monetária e honorários advocatícios fixados em 5% sobre o valor atribuído á causa; 1) o requerimento do parcelamento nos termos do art. 701, do parágrafo 5º do CPC;2) a oposição de embargos que serão processados nestes autos e independem de prévia segurança do juízo. Em caso de não pagamento do débito, não oposição ou rejeição dos embargos, o mandado inicial converte-se-á em título judicial independentemente de qualquer formalidade e o processo passará para fase de Cumprimento de Sentença, nos termos do art. 701, parágrafo 2º, do CPC. Em caso de pagamento no prazo de 15 dias, ficará a(o) rè(u) isenta(o) do pagamento de custas (art. 701 do CPC). Caso revel, será nomeado a Defensoria Pública como curadora especial. E, para que ninguém alegue ignorância, será o presente edital publicado na forma da lei (art. 257, II, do CPC). Dado e passado nesta cidade e Comarca de Três Lagoas (MS), aos 17 de Agosto de 2026.

Edital de Intimação prazo de 20 dias. Processo Nº 0000882-76.2024.8.26.0080. O(A) MM. Juiz(a) de Direito da Vara Única, do Foro de Cabreúva, Estado de SP, Dr(a). Alexandra Lamano Fernandes, na forma da Lei, etc. Faz Saber a(o) **MARCOS ELIAS DAL BELLO - ME**, CNPJ 14.867.497/0001-54, com endereço à Rua Izidoro Franceschini, 92, casa, Jd. Alice, CEP 13315-000, Cabreuva/SP que por este Juízo, tramita de uma ação de Cumprimento de sentença, movida por **CGMP – Centro de Gestão de Meios de Pagamentos S.A**. Encontrando-se o réu em lugar incerto e não sabido, nos termos do artigo 513, §2º, IV do CPC, foi determinada a sua Intimação por Edital, para que, no prazo de 15 dias úteis, que fluirá após o decurso do prazo do presente edital, pague a quantia de R$ 46.342,80, devidamente atualizada, sob pena de multa de 10% sobre o valor do débito e honorários advocatícios de 10% (artigo 523 e parágrafos, do Código de Processo Civil). Fica ciente, ainda, que nos termos do artigo 525 do Código de Processo Civil, transcorrido o período acima indicado sem o pagamento voluntário, inicia-se o prazo de 15 dias úteis para que o executado, independentemente de penhora ou nova intimação, apresente, nos próprios autos, sua impugnação. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. Nada Mais. Dado e passado nesta cidade de Cabreúva, aos 29 de maio de 2026.

Edital de Citação prazo de 30 dias. Processo Nº 1004841-27.2018.8.26.0281. O(A) MM. Juiz(a) de Direito da 2ªVC, do Foro de Itatiba, Estado de SP, Dr(a). Fernanda Yumi Furukawa Hata, na forma da Lei, etc. Faz Saber a todos os que o presente Edital virem ou dele conhecimento tiverem que por este Juízo, tramitam os autos da ação Monitória de n.º 1004841.27.2018.8.26.0281, movida por **Sem Parar Instituição de Pagamento Ltda** em face de **Fábio Afonso de Souza**, CPF nº 692.391.424-87, e constando nos autos que o réu encontra-se em local incerto e não sabido, o presente é passado a fim de Citá-lo para que pague, no prazo de 15 dias, o valor de R$ 16.169,77 , ciente de que, sendo efetuado o pagamento do valor indicado, no prazo fixado, estão dispensados do desembolso de custas (art. 701, § 1º do CPC), podendo apresentar, no mesmo prazo, embargos monitórios, sem prévia segurança do juízo, e, que serão processados como resposta, ficando a parte executada ciente de que, não sendo opostos embargos, no prazo legal, constituir-se-á de pleno direito o título executivo judicial. Será o edital afixado e publicado na forma da lei. Nada Mais. Nada Mais. Dado e passado nesta cidade de Itatiba, aos 30 de julho de 2026.

Edital de Citação Prazo de 20 dias. Processo Nº 1023049-84.2022.8.26.0001 O(A) MM. Juiz(a) de Direito da 8ª VC, do Foro de Santana/SP, Dr(a) Simone de Figueiredo, na forma da Lei, etc. Faz Saber a **MATRIZ TRANSPORTES RODOVIARIOS E LOGISTICA LTDA**, CNPJ: 05.308.000/0001-77 que lhe foi proposta uma ação de Procedimento Comum por parte de **SEM PARAR INSTITUIÇÃO DE PAGAMENO LTDA**, constando nós autos que o réu encontra-se em local incerto e não sabido, o presente é passado a fim de Citá-Lo para que no prazo de 15 dias, pague o valor de R$ 41.157,60. Ciente de que foi determinada a sua Citação, por Edital, para os atos e termos da ação proposta e para que, no prazo de 15 dias, que fluirá após o decurso do prazo do presente edital, apresente resposta. Não sendo contestada a ação, o réu será considerado revel, caso em que será nomeado curador especial. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. NADA MAIS.

Edital de Citação Prazo de 20 dias. Processo Nº 11120241120248260002 O(A) MM. Juiz(a)de Direito da UPJ da 1ª a 4ª e 16ª VC - Regional II - Santo Amaro, do UPJ da 1ª a 4ª e 16ª VC – Regional II - Santo Amaro, Estado de SP, Dr(a). Rafael Nogueira Cavalcante, na forma da Lei, etc. FAZ SABER aos espólios **YURIE TAO** CPF: 199.813.259-53 e **KASUE TAO**, CPF: 257.576.548-05, que lhe ajuizou ação de Cobrança por parte de **Momentum Empreendimentos Imobiliários Ltda**, referente ás taxas de conservação e melhoramentos no valor de R$ 34.566,35. Encontrando-se em lugar incerto e não sabido, foi determinada a sua citação, por edital, para os atos e termos da ação proposta e para que, no prazo de 15 dias, que fluirá após o decurso do prazo do presente edital, apresente resposta. Não sendo contestada a ação, o réu será considerado revel, caso em que será nomeado curador especial. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. Nada Mais.

Ines249

Empresas & Negócios do AGRO

agronegocio@netjen.com.br

São Paulo, quarta-feira, 26 de agosto de 2026

Projetos destinados à produção de bioinsumos

As inscrições para o segundo ciclo da iniciativa BNDES Bioinsumos se encerram no dia 31 de agosto. Por meio da chamada de projetos, o BBNDES disponibiliza R$ 40 milhões em recursos não reembolsáveis para apoiar a produção de bioinsumos por cooperativas e associações de agricultores familiares, contribuindo para a transição tecnológica e agroecológica dos sistemas produtivos.

Criada com IA

INVESTIR EM TECNOLOGIA

PERFIL DA CAFEICULTURA AMPLIA DEMANDA POR TECNOLOGIAS ADEQUADAS A DIFERENTES ESCALAS

Automatizar processos é uma das alternativas para aumentar a eficiência, a padronização e a qualidade na produção de café. Mas, em um setor formado por propriedades de diferentes dimensões, a decisão de investir em tecnologia também passa pela necessidade de encontrar equipamentos cuja capacidade seja compatível com o volume processado e com a realidade de cada operação.

Um levantamento inédito do Sebrae aponta que 54% dos produtores de café do país são pequenos negócios, concentrados em propriedades com menos de 20 hectares. O estudo, realizado a partir da Pesquisa Nacional de Segmentação dos Produtores de Café, ouviu 1.102 produtores em 14 estados. Produtores de médio porte representam 38% do total, enquanto os de grande porte correspondem a 8%.

"Os números mostram a diversidade da cafeicultura brasileira e a importância de considerar diferentes escalas na oferta de tecnologias para o setor. Para uma operação que processa volumes menores, por exemplo, um equipamento desenvolvido para uma capacidade muito superior à demanda pode representar um investimento desproporcional à sua realidade. Nesse caso, a questão não é ter menos tecnologia, mas contar com uma solução dimensionada para aquilo que efetivamente será produzido e processado", explica Johnny Manke, coordenador de engenharia da unidade de selecionadoras da Selgron.

Compromisso com a aquicultura

A Zoetis, líder global em saúde animal, marcará presença no IFC Brasil 2026, um dos principais eventos da aquicultura e da produção de pescado da América Latina. Durante a feira, a companhia contará com um estande e um time técnico especializado para apresentar soluções voltadas à aquicultura, reforçando seu compromisso com a inovação, a saúde animal e o desenvolvimento sustentável da piscicultura.

A participação no evento representa uma importante oportunidade para estreitar o relacionamento com clientes e parceiros, acompanhar as principais tendências do mercado e compartilhar conhecimento técnico com profissionais de toda a cadeia produtiva.

No estande da Zoetis, os visitantes poderão conhecer a ALPHA JECT® micro 1 TiLa e a FISHTEQ NFT20, soluções desenvolvidas para promover maior eficiência sanitária, produtividade e bem-estar na produção de tilápias.

A ALPHA JECT® micro 1 TiLa é uma vacina monovalente indicada para a imunização ativa de tilápias contra infecções causadas por Streptococcus agalactiae sorotipo 1b, um dos principais agentes responsáveis pela estreptococose na espécie. A solução contribui para a sanidade dos peixes e para uma produção mais saudável e eficiente (Zoetis.com.br).

Greening ameaça oferta de limão e exige atenção redobrada aos pomares

FreePik

O Brasil está entre os maiores produtores mundiais de limão, mas a citricultura enfrenta desafios para manter a oferta diante da ocorrência do greening, doença que compromete a produtividade dos pomares e pode levar à erradicação de plantas infectadas. A cultura representa 8% da produção citrícola nacional, sendo 97% da variedade Tahiti.

"A doença é causada pela bactéria Candidatus Liberibacter spp transmitida pelo psilídeo Diaphorina citri. Apesar de medir apenas até 3 milímetros e ter uma vida útil de 12 a 43 dias, o inseto possui elevado potencial reprodutivo, com fêmeas capazes de depositar de 600 a 800 ovos. Ao se alimentar da seiva dos limoeiros, também enfraquece as plantas e expele uma substância que pode atrair formigas", explica o gerente de assuntos regulatórios do Sindiveg, Fabio Kagi.

Conhecido também como Huanglongbing (HLB), o greening apresenta sinais como folhas amareladas ou com manchas irregulares. Os frutos não amadurecem normalmente e podem permanecer pequenos, deformados e assimétricos. Plantas jovens podem ser totalmente comprometidas em um ou dois anos, enquanto árvores adultas levam de três a cinco anos para morrer.

"Sem um tratamento disponível, a única alternativa para conter o avanço da patologia é por meio da eliminação completa das árvores infectadas, o que pode gerar impactos econômicos, reduzindo a oferta da fruta e de seus derivados", alerta.

De acordo com o gerente, a estratégia para reduzir a disseminação da doença começa pelo acompanhamento frequente das lavouras e pela adoção do manejo integrado do psilídeo. Nesse processo, são utilizados inseticidas com diferentes mecanismos de ação, medida importante para evitar o desenvolvimento de resistência. Os rótulos e as bulas dos produtos apresentam, logo abaixo da marca, um quadro com números que indicam o respectivo modo de ação. Como orientação para o manejo da resistência, a indústria também disponibiliza um folheto elaborado pelo IRAC-BR: folheto orientativo sobre manejo da resistência.

Crédito rural e seguro no campo

Com juros elevados e produtores ainda pressionados por dívidas acumuladas, o acesso ao crédito rural volta a ganhar peso na capacidade de pequenos e médios produtores financiarem a próxima safra sem ampliar o risco financeiro. Em São Paulo, por exemplo, oFEAP oferece linhas de R$ 30 mil a R$ 250 mil, com juros entre 3% e 7,5% ao ano e prazos que podem chegar a 84 meses. Ao mesmo tempo, estudo da FGV Agro aponta que R$ 3,6 bilhões destinados ao Programa de Subvenção ao Prêmio do Seguro Rural poderiam proteger R$ 112,6 bilhões em produção, enquanto o país discute medidas para renegociar o passivo já acumulado pelo setor.

O cenário permite discutir uma questão prática para quem está no campo: crédito mais barato resolve o problema ou, sem seguro rural e planejamento financeiro, pode alimentar um novo ciclo de endividamento? Como pequenos e médios produtores podem identificar a linha adequada e evitar comprometer a capacidade de pagamento? Qual o papel do seguro na proteção do financiamento diante de secas, enchentes e perdas de safra? E quais cuidados jurídicos devem ser observados antes de contratar ou renegociar uma dívida rural?

Destaque I

Divulgação/Mulheres no Agro no 9º Encontro ABCZ Mulher

Mulheres no Agro reúne lideranças femininas para discutir os novos caminhos do campo

O agronegócio brasileiro passa por uma transformação que vai além da adoção de novas tecnologias e modelos de gestão. A presença feminina também ganha cada vez mais espaço em propriedades rurais, empresas, associações e entidades do setor, influenciando decisões, negócios, comportamento e novas formas de se relacionar com o campo. Foi nesse contexto que o Mulheres no Agro no 9º Encontro ABCZ Mulher reuniu, no dia 20 de agosto, em Uberaba (MG), mulheres de diferentes gerações e áreas de atuação para discutir os desafios e as oportunidades que estão moldando o presente e o futuro do agronegócio. Realizado no Centro de Eventos Rômulo Kardec, no Parque Fernando Costa, durante a ExpoGenética, o encontro teve patrocínio da Cemig, por meio da Lei Estadual de Incentivo à Cultura de Minas Gerais, apoio da Emater-MG e realização da ABCZ Mulher.

Destaque II

Divulgação Plataforma do Vinho Brasileiro

Workshop para fortalecer a cultura de prevenção de pragas

A Cobb-Vantress, mais antiga casa genética avícola em operação no mundo, realizou, no dia 12 de agosto, em Guapiaçu (SP), a terceira edição do Workshop de Controle de Pragas e Biosseguridade. O evento reuniu cerca de 130 profissionais da companhia, entre gerentes, supervisores e operadores de Biosseguridade, que atuam nas granjas, incubatórios e na fábrica de ração. Realizado anualmente, o workshop tem como objetivo atualizar conhecimentos e aprofundar temas relacionados ao controle de pragas e à biosseguridade, reforçando a importância do comprometimento e da responsabilidade compartilhada entre as equipes.

14ª Semana de Celulose e Papel de Três Lagoas debate caminhos para competitividade

A Universidade Setorial ABTCP realiza, de 25 a 27 de agosto, a 14ª Semana de Celulose e Papel de Três Lagoas, em parceria com a Suzano, que cede o espaço de sua unidade no município para receber profissionais, especialistas e empresas do setor (https://www.universidadesetorialabtcp.org.br/loja-eventos/14semanadopapel-266-detail).

Gestão financeira e sucessão familiar são desafios para o futuro do agronegócio

O agronegócio brasileiro avançou em produtividade, tecnologia e eficiência técnica, mas ainda enfrenta um gargalo decisivo para transformar esse desempenho em resultados sustentáveis: a gestão. Essa foi uma das principais mensagens apresentadas por Roberto Rodrigues, PhD., CEO do grupo RR Life Agribusiness, diretor da ANEFAC Agro e membro da Câmara Temática de Gestão de Riscos no Agronegócio do Ministério da Agricultura e Pecuária (MAPA), durante o Fórum Executivo do Agronegócio, realizado na Arena Conexão do Parque Tecnológico Agroleite, em Castro (PR).

Tecnologias para eficiência, qualidade e segurança na armazenagem

A Kepler Weber, referência em soluções para armazenagem e pós-colheita no agronegócio, participa da Expointer 2026, entre os dias 29 de agosto e 6 de setembro, em Esteio (RS), com tecnologias voltadas a alguns dos principais desafios da produção agrícola: redução de perdas, preservação da qualidade dos grãos, eficiência operacional e segurança nas estruturas de armazenagem.

Imprensa / Kepler Weber

XXIII Congresso Brasileiro de Sementes terá soluções de alta precisão em pesagem de grãos

Consideradas a base de toda a produção agrícola, as sementes estão no centro das discussões sobre ciência, tecnologia, produtividade e segurança alimentar. É justamente a partir dessa perspectiva que o XXIII Congresso Brasileiro de Sementes (CBSementes 2026), promovido pela Associação Brasileira de Tecnologia de Sementes (ABRATES), reúne, de 25 a 28 de agosto, em Foz do Iguaçu (PR), profissionais, pesquisadores, produtores, empresários, estudantes e representantes das principais empresas da cadeia de sementes. Com o tema "Sementes: Alicerces para Ciência, Tecnologia e Produção", o evento espera mais de 1.500 participantes e contará também com um showroom tecnológico apresentando soluções e inovações para o setor. Inserida nesse ambiente de inovação, a Toledo do Brasil, líder nacional no desenvolvimento de soluções de pesagem, medição e automação, participa do Congresso Brasileiro de Sementes levando tecnologias voltadas ao aumento da precisão, do controle operacional e da rentabilidade em diferentes etapas da cadeia produtiva (https://www.toledobrasil.com/).

Ines249

OPINIÃO

O novo perfil da gestão rural: transformando informação em resultado prático

Micael Duarte (*)

O campo vivencia uma reformulação estrutural que altera profundamente a dinâmica de trabalho dentro das propriedades.

O conhecimento e a intuição técnica, passados tradicionalmente ao longo de gerações, continuam sendo pilares respeitáveis, mas já não sustentam sozinhos a competitividade de um negócio agrícola. O produtor de hoje atua em um cenário em que a consulta rápida a métricas, o estudo de novas metodologias e o acesso simplificado ao conhecimento de mercado dividem o protagonismo na tomada de decisão diária.

A administração rural passou a tratar a fazenda como uma empresa de alta precisão. Parâmetros operacionais que antes eram estimados com base no feeling, agora são monitorados com exatidão: o consumo específico de diesel por hectare, o desgaste detalhado de componentes, o rendimento real da colheita em cada trecho do talhão, as variações microclimáticas e a oscilação dos custos de insumos. Essa transparência operacional permite mapear gargalos econômicos, identificar desperdícios invisíveis e entender com clareza o retorno financeiro de cada etapa do cultivo.

A tecnologia atua como a espinha dorsal dessa transformação, mas sua presença ganha força pelo benefício prático que entrega. A telemetria, o direcionamento autônomo, o imageamento aéreo e as plataformas integradas de gestão não existem para ornamentar a operação, mas para otimizar o uso do tempo e do capital. Na área mecânica e logística, por exemplo, o monitoramento contínuo das máquinas permite identificar anomalias no funcionamento do motor ou na transmissão, antes mesmo que ocorra uma quebra severa, substituindo o conserto emergencial pela manutenção preventiva planejada.

Existe, porém, um divisor de águas crucial nesse processo: acúmulo de dados não é sinônimo de boa gestão. O agronegócio moderno é inundado por painéis, gráficos e inteligência artificial, mas todo esse volume de informação se torna inútil se não resultar em uma tomada de atitude clara. A tecnologia só cumpre sua função quando resolve um problema real do agricultor, seja para baratear o custo por saco colhido, evitar uma parada não programada em pleno plantio ou simplificar a rotina do operador no campo.

Essa mudança de postura exige uma reformulação na postura de toda a cadeia de suprimentos, em especial dos fabricantes de equipamentos e suas redes de concessionárias. Vender um bem de capital e entregar a chave ao cliente é um modelo ultrapassado. O produtor hiperconectado demanda um ecossistema completo de suporte, que inclua capacitação contínua de equipes, conectividade estável no campo e inteligência para extrair o rendimento máximo da máquina ao longo de sua vida útil. As concessionárias deixam de ser oficinas de reação rápida e passam a atuar como consultorias operacionais, usando os dados gerados pelas próprias frotas para antecipar falhas e orientar o cliente sobre o uso eficiente dos ativos.

A verdadeira revolução tecnológica no setor agrícola não se limita à sofisticação do hardware ou à presença de softwares de ponta na lavoura. Ela reside na capacidade analítica das pessoas e na evolução do relacionamento comercial entre produtores, marcas e distribuidores. No fim do dia, a inovação só cria valor econômico real quando a informação disponível no painel se transforma em uma ação eficiente no chão da fazenda.

(*) Engenheiro Agrícola formado pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) e possui MBA em Marketing pela Universidade de São Paulo (USP).

Soja brasileira amplia papel estratégico na transição energética e reforça avanços em sustentabilidade

Matéria-prima fortalece cadeias alimentares, energéticas e industriais, enquanto iniciativas voltadas à produção responsável ganham espaço no setor

Freepik

A soja brasileira ocupa posição estratégica na economia nacional e global, consolidando-se como uma das principais commodities do agronegócio e uma matéria-prima essencial para diferentes cadeias produtivas. Presente na alimentação humana e animal, na indústria e, cada vez mais, no setor energético, a cultura também acompanha transformações importantes relacionadas à sustentabilidade, rastreabilidade e eficiência produtiva.

Nos últimos anos, a soja tem ampliado sua participação em diferentes cadeias produtivas e ganhado espaço também na produção de energia renovável, com aplicações que incluem biodiesel e etanol. No Brasil, o uso da oleaginosa como insumo para o biodiesel vem crescendo impulsionado pela demanda por fontes mais sustentáveis e por iniciativas voltadas à redução das emissões de gases de efeito estufa. Segundo dados da Associação dos Produtores de Biocombustíveis do Brasil (AproBio), somente a produção nacional de biodiesel deve crescer 6,3% em 2026, alcançando 10,5 bilhões de litros com a adoção da mistura B15 na matriz energética. O avanço dos biocombustíveis reforça a diversificação das aplicações da soja e sua participação em uma matriz energética mais sustentável.

Para o CEO da empresa, Alessandro Reis, a evolução da oleaginosa mostra como a cultura vem ampliando sua relevância para além dos usos tradicionais. "A soja brasileira possui uma característica única: sua capacidade de conectar diferentes cadeias produtivas e gerar valor em múltiplos setores. Além da importância econômica e alimentar, ela também avança como um elemento relevante na agenda de transição energética, especialmente com a expansão do biodiesel e de outras soluções renováveis", afirma.

Esse avanço também acompanha uma demanda crescente por práticas mais responsáveis ao longo de toda a cadeia produtiva. Temas ligados à rastreabilidade, eficiência operacional e aos princípios ambientais, sociais e de governança (ESG) vêm ganhando cada vez mais espaço nas estratégias do setor.

Inserida nesse cenário, a CJ Selecta direciona investimentos para iniciativas voltadas à inovação, ao desenvolvimento de soluções sustentáveis e ao fortalecimento de uma cadeia produtiva mais responsável. Entre as ações da companhia estão práticas relacionadas à rastreabilidade, conformidade socioambiental e aprimoramento contínuo dos processos produtivos, buscando conciliar eficiência operacional e geração de valor.

> "Acreditamos que inovação e sustentabilidade precisam caminhar juntas. A planta de etanol de soja representa nossa busca constante por novas soluções, ampliando o aproveitamento da matéria-prima e contribuindo para uma cadeia mais eficiente e preparada para os desafios futuros

Planta de etanol de soja amplia aproveitamento da matéria-prima

A ampliação das aplicações da soja também passa pelo desenvolvimento de soluções capazes de agregar valor à matéria-prima e diversificar seu potencial de uso. Nesse contexto, a CJ Selecta conta com uma planta dedicada à produção de etanol de soja, iniciativa que reforça a estratégia da companhia voltada à inovação e ao aproveitamento eficiente dos recursos provenientes da cadeia produtiva.

A operação contribui para ampliar as possibilidades de utilização da oleaginosa, fortalecendo a presença da soja também no segmento de biocombustíveis e em alternativas alinhadas à economia de baixo carbono.

"Acreditamos que inovação e sustentabilidade precisam caminhar juntas. A planta de etanol de soja representa nossa busca constante por novas soluções, ampliando o aproveitamento da matéria-prima e contribuindo para uma cadeia mais eficiente e preparada para os desafios futuros", destaca Alessandro.

Além do aspecto econômico, a discussão sobre sustentabilidade no setor também envolve temas como uso eficiente dos recursos naturais, redução de impactos ambientais, desenvolvimento das comunidades e transparência nas relações produtivas. Nesse cenário, a integração entre produtividade e responsabilidade tende a ganhar cada vez mais relevância, acompanhando a evolução das demandas dos mercados nacional e internacional.

"O futuro do agronegócio está diretamente relacionado à capacidade de produzir mais, com eficiência e responsabilidade. Investir em rastreabilidade, inovação e iniciativas ESG deixou de ser apenas um diferencial e passou a fazer parte da construção de cadeias produtivas mais resilientes e alinhadas às demandas globais", conclui o CEO.

Produtores de diferentes regiões elevam produtividade com método que integra estratégias de fazenda campeã

Com a aproximação do planejamento para a safra 2026/27, o grande desafio do produtor rural brasileiro não é apenas buscar picos isolados de colheita, mas garantir estabilidade e rentabilidade sustentável no campo. Longe de fórmulas mágicas ou dependência exclusiva de pacotes de insumos, resultados de alta performance em diferentes biomas do país vêm demonstrando que o segredo do sucesso está no entendimento profundo do solo e na gestão da fisiologia da planta.

É essa premissa que conecta histórias de produtores de Norte a Sul do Brasil às estratégias empregadas em propriedades de alta performance, como a campeã nacional do concurso de produtividade do CESB, que atingiu a marca histórica de 156 sacas de soja por hectare em Santa Catarina. Por trás dessa visão transformadora de manejo está a metodologia A Raiz da Solução, criada pelo engenheiro agrônomo Leandro Barcelos, especialista com mais de 40 anos de vivência no campo.

O que é A Raiz da Solução e o Ciclo Virtuoso da Produtividade

A metodologia A Raiz da Solução nasceu para responder a uma provocação central: por que o patamar médio da soja brasileira estagnou na faixa de 60 sacas por hectare, mesmo com o constante avanço genético? A resposta está na base, na construção do perfil do solo e na arquitetura do sistema radicular.

Entre os pilares essenciais do método estão a Jornada para os 100 sc/ha, o Ciclo Virtuoso da Produtividade (CVP) e a quebra de paradigmas na correção de solo, como a revisão das técnicas tradicionais de saturação, demonstrando a importância do equilíbrio por Magnésio (R2.1). Quando o solo é corrigido e estruturado em profundidade, o sistema radicular ganha volume para buscar água e nutrientes em camadas profundas, minimizando o estresse metabólico e preparando a lavoura para alcançar tetos produtivos elevados.

"Produtividade não é um evento fortuito, é consequência de um processo sustentável. Para alcançar altas médias de forma consistente, o produtor precisa parar de ser refém do balcão de vendas e entender exatamente qual engrenagem do solo e da fisiologia vegetal deve ajustar antes mesmo de semear", destaca Leandro Barcelos.

Ciência e visão sistêmica no campo

A busca por altos rendimentos envolve a soma de expertises complementares. É o caso do consultor e pesquisador Daicon Godeski Moreira, doutorando em fitopatologia e responsável pela consultoria na área de controle de doenças na propriedade catarinense que alcançou a marca de 156 sc/ha no CESB. Parceiro da Raiz da Solução, Daicon participa de eventos e palestras voltados aos alunos do método, difundindo dados de pesquisa em proteção de plantas e manejo sanitário.

Como especialista, ele destaca que o controle eficiente de doenças caminha lado a lado com a construção de um ambiente produtivo equilibrado. "Na nossa atuação de consultoria, focamos muito fortemente no controle de doenças e na fitopatologia. No entanto, sabemos que a sanidade da planta depende diretamente de um sistema estruturado. Entender a importância de um solo equilibrado nas suas partes física, química e biológica é o que favorece o manejo de proteção vegetal e destrava o potencial produtivo da lavoura", explica Daicon. "Trocar esse conhecimento com os alunos da Raiz da Solução e participar desse ecossistema é fundamental para demonstrar como a pesquisa aplicada e a visão sistêmica do solo se somam no campo."

Resultados comprovados em diferentes realidades brasileiras

A aplicabilidade prática e a eficiência da metodologia se refletem diretamente no campo, transformando a rotina de agricultores em regiões com desafios de solo e clima completamente distintos.

No Cerrado baiano, a Fazenda Primavera, propriedade de 2.800 hectares em São Desidério (BA), transformou sua eficiência operacional após adotar as diretrizes do método para solucionar o acamamento e estender a nodulação da soja. "O conteúdo do curso você não encontra em faculdade e é explicado em uma linguagem fácil de entender. Com os manejos da Raiz da Solução, conseguimos dar longevidade à nodulação e, nos últimos dois anos, ultrapassamos as 100 sacas de média na fazenda toda, colhemos acima de 103 sacas/ha no ano passado, mais de 106 este ano e superamos 130 sacas/ha em áreas de concurso", comemora o gerente Carlos Roberto.

Na Região Sul, os irmãos Jeferson Artim Cristani Júnior e Geovani Cristani, produtores em Canoinhas (SC), romperam com vícios históricos na condução de soja, trigo e feijão ao realizar a abertura de trincheiras e reestruturar a fertilidade do solo. "Nascemos na roça e deixávamos soja na mesa por falta de manejo. Ao aplicar a metodologia da Raiz da Solução, quebramos vários paradigmas, descobrimos como os nutrientes se comportavam no nosso solo e remanejamos o investimento sem gastar um centavo a mais. Já na primeira safra, mesmo plantando fora da janela ideal e com clima adverso, colhemos mais do que em anos com condições perfeitas", destacam os irmãos Cristani.

Já no Centro-Oeste, em Vila Rica (MT), a produtora Juliana Sehn enfrentava severas limitações em solos com alto teor de silte, onde a produtividade estagnada de 35 a 40 sacas por hectare inviabilizava o negócio. "A gente não tinha a produtividade que tem hoje; nosso solo tem muito silte, não pagava a conta e estava retrocedendo nossa vida. A Raiz da Solução veio para somar e mudou as estratégias da fazenda. Aprendi a importância do cobre, da subsolagem e do manejo correto. Em um ano desafiador e com poucos recursos, fizemos o recomendado e atingimos média de 86 sacas por hectare em uma área de segundo ano, mudando a história da nossa propriedade", relata Juliana.

O que o produtor pode fazer agora para a Safra 2026/27?

Segundo Leandro Barcelos, a preparação para a próxima safra começa na entressafra e exige mudança de postura técnica:

Aprofundar o diagnóstico do solo: Analisar além dos primeiros 20 cm da superfície, avaliando o equilíbrio químico (Cálcio e Magnésio) e a descompactação física em camadas profundas.

Estimular o sistema radicular: Adotar manejos que forcem a raiz a explorar o perfil do solo desde a emergência, garantindo acesso às reservas profundas de água e nutrientes.

Gerenciar o custo com inteligência: Focar na eficiência e na liberação de nutrientes já retidos no solo, evitando gastos desnecessários e priorizando o equilíbrio do sistema.

Empresas & Negócios

Matéria de capa

DAPA_Images_CANVA

DO ZERO À ADOÇÃO TECH

O QUE O CICLO COMPLETO DE UM PRODUTO ENSINA SOBRE IMPLANTAÇÃO ALÉM DO ESCOPO DO PROJETO

Todo consultor de tecnologia experiente sabe entregar dentro do escopo. Sabe levantar requisitos, desenhar cronogramas, negociar mudanças, apresentar status reports, obter o aceite do cliente e encerrar o projeto com a assinatura de conclusão.

Marcus Garcia (*)

É um ofício sólido, aperfeiçoado por décadas de metodologias. Seja em projetos conduzidos em cascata, ágeis ou híbridos, o rótulo pouco importa. O que raramente se discute é que, por mais rigoroso que esse trabalho seja, ele conta apenas metade da história.

A outra metade começa exatamente onde o escopo termina. Ela começa quando alguém abre o sistema às sete da manhã de uma segunda-feira e ele simplesmente precisa funcionar. Nesse momento, não existe cliente pagando pelo processo, nem ata de reunião para justificar um atraso. Também não há ninguém para quem "entregar" além do próprio usuário, que decide, na prática, se aquela solução será incorporada à rotina ou abandonada ainda na primeira semana.

O escopo termina onde a adoção começa

Gestores de projeto e consultores são, em geral, especialistas em produzir entregáveis. Poucos, porém, vivenciaram todo o ciclo de transformar uma ideia em um produto adotado por usuários reais, desde a concepção, sem orçamento aprovado por terceiros e sem um sponsor executivo para absorver os riscos, até o momento em que pessoas passam a depender daquela solução para trabalhar. No papel, essa diferença parece sutil. Na prática, ela separa quem entrega projetos de quem realmente entende de implantação.

Quando a jornada é financiada por um cliente, existe uma rede de segurança. Parte do risco é absorvida pelo contrato, os critérios de sucesso já estão definidos e o momento de considerar o trabalho concluído costuma seguir uma checklist. Em um produto próprio, essa lógica desaparece. A solução só se sustenta se as pessoas voltarem a usá-la no dia seguinte. O esforço, por si só, não tem valor. O que conta é a adoção.

O outro lado da implantação

Trago aqui dois cases da Kona Tecnologia para ilustrar. O Transkreve, ferramenta de transcrição e análise inteligente de reuniões com IA, e o Controla Frete, plataforma de gestão financeira e operacional para transportadoras, não surgiram a partir da demanda de um cliente. Foram desenvolvidos a partir da convicção de que resolveriam um problema relevante o suficiente para que as pessoas escolhessem continuar usando.

Divulgação

Marcus Garcia

> “Gestores de projeto e consultores são, em geral, especialistas em produzir entregáveis. Poucos, porém, vivenciaram todo o ciclo de transformar uma ideia em um produto adotado por usuários reais, desde a concepção.

É nesse percurso que surgem aprendizados que nenhum escopo de projeto contempla. O primeiro deles é entender que existe uma grande diferença entre uma funcionalidade considerada pronta e uma funcionalidade que resiste ao primeiro contato com um usuário cansado, com pressa e sem disposição para aprender um sistema novo. Também é nesse processo que fica claro que a implantação vai muito além do código. Ela depende de um bom onboarding, de reduzir atritos, construir confiança e criar hábitos de uso. Esse é um conhecimento que só se desenvolve ao percorrer todo o ciclo, da concepção à adoção contínua pelos usuários.

O que isso muda na forma de conduzir implantação

Levar essa vivência para projetos de consultoria muda a pergunta que orienta uma implantação. Em vez de pensar apenas no que precisa ser entregue, o foco passa a ser o que precisa acontecer para que as pessoas continuem usando a solução três meses depois, sem que ninguém precise cobrar. Para quem mede sucesso pelo aceite formal, essa é uma mudança de perspectiva. Mas quando o objetivo é gerar adoção e não apenas concluir um projeto, essa passa a ser a pergunta mais importante.

Isso não significa abrir mão da disciplina de escopo, cronograma ou governança, que continuam sendo fundamentais para qualquer entrega séria. Significa reconhecer que essas práticas garantem a execução do projeto, mas não a adoção da solução. Poucos profissionais tiveram a oportunidade, ou a necessidade, de aprender essa diferença na prática, sem uma rede de proteção e tendo o próprio produto como a medida mais honesta do que realmente funcionou.

Em um episódio do The McKinsey Podcast, os sócios seniores da McKinsey, Kate Smaje e Robert Levin, conversam com a diretora editorial global, Lucia Rahilly, sobre a versão atualizada do guia Rewired e por que o sucesso com IA agora depende menos da ambição e mais da construção das capacidades organizacionais para entregar resultados.

RossHelen_CANVA

Eles explicam que, o que diferencia as empresas que alcançam os melhores resultados com inteligência artificial não é identificar onde estão as oportunidades de valor. Em um mesmo setor, a maioria dos concorrentes já sabe onde elas estão. O diferencial está na capacidade de construir, adotar e escalar essas iniciativas de forma consistente e repetível. É esse motor de execução que a consultoria chama de rewiring. O conceito envolve redesenhar processos desde a origem, em vez de apenas incorporar IA a fluxos existentes, capacitar e requalificar equipes de forma contínua e garantir que a liderança assuma a condução da mudança de ponta a ponta. O levantamento também alerta que tratar a transformação em IA como uma iniciativa restrita à área de tecnologia é um dos erros mais comuns. Sem mudanças no modelo operacional, dificilmente a tecnologia, por si só, produzirá os resultados esperados.

À medida que as empresas aceleram seus investimentos em IA, automação e transformação digital, a capacidade de implantar tecnologia com sucesso tende a se tornar um diferencial tão importante quanto a capacidade de desenvolvê-la. A implantação não é validada pelo encerramento do projeto, mas pelo início da rotina. É quando a solução deixa de depender da equipe que a desenvolveu e passa a depender da decisão diária de quem a utiliza. Esse é um tipo de experiência que nenhum cronograma, metodologia ou escopo consegue antecipar por completo, mas que muda profundamente a forma de conduzir qualquer implantação.